

ويليام ب. روس

لا تتسرع بالحلول

ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير



تعريب
مروان الحموي

مكتبة العبيكان



لا تتسرع بالحلول



لا تتسرع بالحلول

ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير

وليام ب. روس

تعريب:
مروان الحموي

Original title:
DON'T JUMP TO SOLUTIONS

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ - 2001م
ISBN 9960-20-975-X

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

روس، وليام ب
لا تتسرع بالحلول: ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير - تعريب: مروان الحموي
336 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-20-975-X
1 - التفكير الاستراتيجي 2 - التخطيط الاستراتيجي 3 - إدارة 4 - أعمال
أ - الحموي، مروان (تعريب) ب - العنوان
ديوي 158,1 1476 - 22 رقم الإيداع: 1476 - 22
ردمك: ISBN 9960-20-975-X

المحتوى

المقدمة

الوهم المضلل:

اعتقاد خاطىء متواصل يفتقد الدليل الحسي:

يستدعي التفكير الاستراتيجي أن تطرح على نفسك أسئلة صعبة. ويساعدك العثور على أجوبة للأسئلة الصحيحة على التخلص من الاهتمامات التاكتيكية والعملياتية التي تهيمن عادة على تفكير القادة في كل أنواع المنظمات. وعليك كي تبدأ في التخطيط الاستراتيجي، أن تستند بظهرك إلى كرسيك قليلاً، وتلقي نظرة على منظمتك وتسأل نفسك:

- ما الافتراضات التي نحملها بشكل عام، والتي تشكِّل رؤيتنا للأمور؟
- هل تحدَّينا هذه الافتراضات؟
- هل يؤدي تحقيقنا لأهدافنا إلى فرق حقيقي في مستقبلنا؟
- هل تقودنا خططنا دوماً للالتزام بتنفيذها، والوصول إلى نتائج؟
- ما مدى أهمية نجاح خططنا على الشكل الذي توقعناه؟

ستجد في هذا الكتاب: إجابة على هذه الأسئلة، وأسئلة أخرى كثيرة، وتستطيع هذه الأجوبة أن تساعدك في التعرُّف على الأوهام التي يمكن أن تكون قد أثرت في تفكيرك الاستراتيجي ومن ثم تجنبها. وليست الأوهام، افتراضات سيئة فحسب، إنها اعتقادات خاطئة معاندة، وتميل لأن تصبح لحمة في سدى ثقافة المنظمة. وغالباً ما تزحزح البيانات والحقائق هذه المعتقدات الخاطئة عن مواقعها، لهذا فإن الطريقة الوحيدة لتبديدها هو مواجهتها مباشرة.

ادْرُسْ آخر مشكلة أو قرار استراتيجي واجهته منظمتك. هل استطعت أن تتبين أوهاماً محتملة، وقمت على ضوء المخاطر التي تطرحها هذه الأوهام بتقييم الوضع بدقة ووضعت بالتالي الخطط المناسبة؟ أم أن الضغوط للتعامل مع هذه المشكلة قد اضطرتك للقفز إلى الحلول؟

تتعلَّق الأسئلة التي وضعتها أمام القارىء بالمسائل المركزية في استراتيجيات الأعمال، والتسويق، وخطط المبيعات، وإعادة صياغة العمليات، وهكذا. وكي تصل فعلاً إلى موقف جيد إزاء هذه الأمور، عليك أن تتعلَّم التعرف على أنماط الأوهام في المنظمات، وسوف تقود التساؤلات جهودك للوصول إلى ذلك. وعليك، إن أردت التفوق في هذا المجال، أن تتعلَّم، وأنت تعمل تحت تأثير هذه الأوهام كيف تتجنَّب القفز إلى الحلول.

الهدف والقرّاء الذين أتوجه إليهم

هدف هذا الكتاب تسليط ضوء النهار الساطع على أوهام تؤثر غالباً في التفكير الاستراتيجي وتحرف بالتالي الأهداف، والتخطيط لها وتنفيذها عن مساراتها الصحيحة. وهدفي هو مساعدتك لاكتشاف هذه الأوهام وتجاوزها. وقد سجلت ثلاثة عشر وهماً أرى أنها مربكة بشكل خاص لشريحة واسعة من المنظمات.

وتقع هذه الأوهام في أربع طبقات:

- افتراضات تتحوَّل فيما بعد إلى معتقدات ثابتة وخاطئة، على الرغم من فقدانها لمبررات وجودها، أو عدم امتلاكها المبررات أصلاً.
- أهداف مضمرة، تختفي في طيات الأهداف المعلنة، فتقوضها وتعيق المنظمات عن تحقيق إنجازات يفترض بها أن تقود إلى وضع مختلف فعلاً.
- تصوُّرات بأن الخطط ستقود بيسر وسهولة إلى التنفيذ الموعود والعمل المستمر.
- توقُّعات أن الخطط لن تحتاج إلى تغييرات أساسية في المنظمة، وأنها سوف تنجح، تماماً كما رسم لها.

وأقوم في هذا الكتاب بتقديم شرح مفصل لهذه الأوهام الثلاثة عشر، وأذكي مبادىء مركزية تساعد على اكتشاف هذه الأوهام

وتجاوزها. وقمت بوضع أسئلة أساسية تقودك إلى الاستخدام الصحيح لهذه المبادىء.

لقد كتبتُ لأولئك الذين يقودون أو يشاركون في قيادة عمليات رسم الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية والحكومية والأكاديمية والأهلية. لقد أوردت بإيجاز قصصاً استقيتها من هذه المنظمات كلها، ووضعت خبرتي من تعاملي معها. فإذا كنتَ قيادياً في ميدان الصناعة، مثلاً، فسوف تجد فائدة في معرفة الأوهام التي تبرز في المجموعات الحكومية أو الأهلية. ويمكن لمادة هذا الكتاب أن تكون ثمينة وكبيرة الفائدة إذا استخدمتها على الشكل التالي:

أولاً: أعد قراءة الأسئلة التي وضعتها في نهاية كل فصل، قبل أن تباشر أي نشاط في وضع تخطيط استراتيجي أساس.

ثانياً: استخدم هذه الأسئلة لتقود مراجعتك للخطط الاستراتيجية الناتجة هذه كأداة لتدقيق الخطط.

ومع ذلك، من الأفضل أن تحدِّد الأوهام وتعالجها قبل أن تبدأ برسم خططك. إذ من الأفضل أن تتعرف عليها قبل وضع الخطط، من أن تقوم فيما بعد بالتعديل في أثناء قيامك بالتنفيذ.

أرضية البحث

لقد أمضيتُ العقد الأخير أعمل في مئات المشاريع، ومع ألوف من المدراء التنفيذيين والرئيسين. وتركّز معظم عملي على تطوير استراتيجيات حديثة في مجال الأعمال، ووضع خطط إنتاجية جديدة،

وتسهيل القيام بإجراءات تطوير أساس في المؤسسات. وقامت كل هذه المشاريع تقريباً بتبني صيغة ما، لتحقيق الارتقاء النوعي المتواصل، واحتضنت صيغة ما من عملية إعادة التشكيل، واستثمرت بشكل جوهري قوائم «أفضل المبيعات رواجاً» المنشورة في صحيفة «النيويورك تايمز» وأسبوعية «بيزنس ويك» باعتبارها آخر وأعظم وصفة لتجديد المنظمات ونموها.

ومع هذه الإنجازات تواردت الأخبار، الطيبة منها أو السيئة. أشارت الأخبار الطيبة، أن الكثير مما جرى عمله كان ثميناً، لأنه ساعد في إيجاد مؤسسات كفوءة وفعالة. أما الأخبار السيئة، فهي التصور الخاطىء أن بعض المفاهيم ، والمبادىء، والأساليب والأدوات المفيدة جداً كانت دواءً شافياً لكل الأمراض. كانت هذه المفاهيم في الحقيقة قذائف هامة في بندقية الإدارة ولكنها لم تكن قذائف من فضة. وليس بقدرة كتاب أو كتابين أن يقدما الحلول السحرية، وكذلك لن تستطيع ندوة أو ندوتان، ولا حتى عدد من المستشارين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة أن يفعلوا ذلك.

كيف طوَّرت المؤسسات نفسها وكيف قامت بتنفيذ جيد لخططها؟ ما سرّها الذي مكَّنها من ذلك؟ قبل كل شيء، لقد عرفت وبشكل جازم، أنها لا تملك خياراً إلاّ تطوير خططها. إذ يمكن للأسواق أن تختفي، والتكنولوجيات أن تبذل بشكل لا يمكن تجاهله، كما يمكن أن تتقاذفها أمواج أزمات قائمة أو محتملة. إن عليها أن تتصرف إزاء كل ذلك، وقد عرفت هذه الحقائق. وببساطة

أكثر، ألقت هذه المنظمات بالأوهام جانباً، وطوَّرت فهماً واضحاً للمواقف الاستراتيجية التي واجهتها.

والسؤال هو: لماذا تفهم قادة هذه المؤسسات هذه أوضاعها، بينما لم يفعل ذلك الغالبية العظمى من قادة المؤسسات الأُخرى؟

والجواب هو: إن المنظمات الناجحة تتقن صناعة القرار واستخدام المهارات في حل المشكلات. بينما تعاني المنظمات الأُخرى ـ وفي الحقيقة معظم المنظمات ـ من العديد من الأوهام، كما لا تسعى إلى تطوير مهاراتها.

وسأقدم هنا بعض الأمثلة. لقد شاركتُ في العديد من اللجان الاستشارية في وكالات حكومية تعمل في تطوير أنظمة معقدة، مثل محطات الفضاء وأجهزة مراقبة الطيران التجاري والطيران الحربي. في معظم هذه المناخات، تعلَّمت بسرعة بأن المشورة لا تجدي نفعاً إذا ما أدت إلى الإبطاء بشكل من الأشكال في إنفاق الوكالات لاعتماداتها التي تتجاوز مليارات الدولارات. كان الهدف الكاسح هو متابعة الإنفاق، بغض النظر عما يكونه. وتعاني هذه الوكالات من وَهْم أنها تعرف ما تعمل، ومن وَهْم أن كل افتراضاتها صحيحة وفعالة. ولسوء الحظ لم تكن هذه الافتراضات دائماً صحيحة. وبعيدة عن الفرادة الموهومة.

وتتضمَّن خبراتي أيضاً التخطيط في منظمات تطوعية، كانت تعاني من اضطراب في صياغة أهدافها. يميل القادة لدعم البنود التي

يطرحها عادة الجهاز الإداري، والمتطوعون الرئيسون سواء كانت هذه البنود متوافقة مع رسالة المنظمة أم لا. وكان الوصول الى الإجماع وتحقيقه أكثر أهمية ـ أو على الأقل أكثر إلحاحاً في المرحلة الراهنة ـ من التأكد أن خطط المنظمة كانت متفقة مع الأهداف المرسومة. كان الهدف الحقيقي(وغير المعلن) هو الوصول للإجماع، لا تحقيق التوافق مع رسالة المنظمة. ولحسن الحظ تمكن عمليات التخطيط من كشف هذا الوَهْم وتجاوزه.

كما تَجَمَّعَتْ لدي الكثير من الخبرات في ميدان الصناعة: في التخطيط لإنتاج منتجات جديدة في خط الإنتاج القائم، وتطوير خطوط إنتاج أو خدمات جديدة في الأسواق الراهنة، وفي السعي نحو سوق جديدة تماماً. وغالباً ما ينظر إلى هذه الجهود على أنها عناصر هامة في إحداث التغييرات الرئيسة في الشركات. وعلى كل حال، إن الحفاظ على الوضع الراهن يمكن أن يصبح بسرعة الهدف المسيطر، ومع أن المشكلة الحقيقية تتضمن تحقيق النجاح لعروض جديدة، من المحتمل أن تكون حتى في أسواق جديدة، إلا أنها تصبح في الواقع مشكلة العثور على طرق تضمن مواصلة اللاعبين المعنيين فعل ما كانوا يفعلونه في الماضي. وهكذا يصبح الالتزام في تغيير مواقف كهذه مجرد وَهْم، لأن تجنب التغيير الجوهري هو جدول الأعمال غير المعلن. ويمكن لعمليات التخطيط المناسبة أن تكشف بسهولة هذا الميل، ولكن تجاوزه يحتاج إلى الامتثال لهذه الحقيقة.

ولديَّ الكثير من القصص المشابهة لما أوردته. وتدور هذه القصص حول وكالات حكومية، واتحادات كبرى، وجامعات وطوائف دينية وجمعيات الجوار (لجان الأبنية والأحياء). إن الأوهام المؤسساتية وأشكال العجز في صناعة القرار وحل المشكلات ليست محدودة في أوضاع نراها في مشاريع حكومية أو في تخطيط الإنتاج المشترك. إنما تؤثر أيضاً في الطريقة التي تحل فيها المشكلات في الجمعيات الحرفية القائمة، وفي إشادة أبنية الكنائس الجديدة، وحتى في ردع حيوان القُنْدُس عن اجتياز الباحات الخلفية لمنازل جمعيات الجوار الذين يعيشون على شاطىء البحيرة.

وهكذا، لا تنطبق أهمية فهم الأوهام العامة، ومن ثم تجنبها على عملك فقط، بل على الكثير من نشاطاتك المهنية والشخصية. ونتيجة لذلك، ستساعدك المبادىء والتوجيهات الواردة في هذا الكتاب في العديد من مساعيك، وفي رصد الأوهام المؤسساتية النمطية، وفَهْمِ عواقبها عند صنع القرار وحل المشكلات، وتقييم مخاطر القفز إلى الحلول.

بدأ طريقي في فَهْمِ تأثير أوهام محددة بالتركيز على التخطيط وفي كتابي الموسوم بـ«التخطيط للنجاح» (راوز ـ 1991م)، والذي بحثت فيه أساليب وأدوات تخطيط الإنتاج، وقادني استخدام هذه الأساليب في عدد من المنظمات المختلفة إلى التركيز على مسائل الأعمال والأساليب والأدوات اللازمة لمواجهتها وهو ما عالجته في كتابي استراتيجيات التجديد (راوز ـ 1992م). وأدت الصعوبات في

تنفيذ خطط الإنتاج والأعمال إلى تطوير وسائل فهم وتغيير نُظُم الاعتقاد المنظماتي التي قدمتها في كتابي حوافز التغيير (راوز ـ 1993م). وقد ظهرت إطلالة شاملة على هذه الأساليب والأدوات في كتابي «أفضل الخطط الموضوعة» (راوز ـ 1994م).

إن انخراطي الكثيف في التخطيط لدى العديد من المنظمات قادني إلى السؤال التالي: لماذا يتصف التخطيط بالصعوبة الكبيرة، ولماذا يفشل تنفيذ الخطط غالباً في الوصول إلى النتائج المرغوبة. لقد أصبح واضحاً وبشكل متزايد أن العناصر التي تشكل بنية الخطة غالباً ما تنسف قيمة المردود أي الخطط نفسها. وتفشل المنظمات غالباً في فَهْمِ أين تقف فعلياً في السوق وأين يمكن أن تتجه علاقاتها معه.

هذا الإدراك قادني لتطوير أساليب وأدوات التقييم التي بحثتها في كتابي: «ابدأ من حيث تقف» 1996م.

إن استراتيجيات وخطط الأعمال التي تبنى على علاقات السوق التي لم تعد تمتلكها ـ أو ربما لم تمتلكها أصلاً، تحمل في طياتها خططاً مخيبة للأمال. وإذا صمدت الافتراضات الخاطئة حول علاقات السوق على الرغم من الدلائل المتكررة عن زيفها، ستكون النتيجة وهماً مؤسساتياً (قدمته في فصل الوهم الثالث) إدراك هذا الأمر قادني إلى التعرف على الثبت الكامل للأوهام التي وصفتها.

في كتابة هذا المؤلف، تحققت أن الأساليب والأدوات التي جرى بحثها في كتبي السابقة مفيدة فقط إذا لم تنسف الأوهام

المنظماتية التفكير الاستراتيجي. فإذا كانت الأوهام طليقة، فإن العناصر المكوِّنة لهذه الأساليب والأدوات ستكون منقوصة وتكون النتيجة أهدافاً واستراتيجيات وخططاً منقوصة. إن العديد من الأساليب والأدوات متاحة لتخطيط استراتيجيات الأعمال، ومنتجات جديدة، وتغييرات في بنية المنظمات، وهكذا. إذا فهمت واستخدمت المادة التي يتضمنها هذا الكتاب، فباستطاعتك أن تَفْهَمَ هذه العناصر بشكل مثمر أكثر.

سيساعدك هذا الكتاب على اكتشاف الأوهام وتجاوزها، بغض النظر عن العمليات التي تستخدمها للتخطيط.

نظرة شاملة على المحتويات:

يُقَسَّم هذا الكتاب إلى عدة فصول، وتشكِّل المقدمة خشبة المسرح التي ستقدم عليها المشاهد بعد ذلك. أما خاتمة الكتاب فتركِّز على وضع الدروس التي تعلمناها من هذا الكتاب في التطبيق. وتبحث أقسام الكتاب الأربعة، فيما بين المقدمة والخاتمة، الأوهام الثلاثة عشر التي تكمن خلف صنع القرار السيِّىء وحل المشكلات الهزيلة.

المدخل:

ركّز المدخل على الأخطار التي تنجم عن القيام بالعمل أولاً، ثم التفكير بعد ذلك، وهو ما لخصته بعبارة «القفز إلى الحلول» وسأبحث فيها لماذا يعكس نقص الإمكانات في صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، أوهاماً تتعلق بالافتراضات، والأهداف، والخطط،

والتوقعات. وشرحت هذه الأوهام عن طريق قصص قصيرة مستمدة من تجاربي مع العديد من المؤسسات والمنظمات، وناقشت جذور هذه الأوهام في إطار مبادىء الإدارة وعلم النفس.

وعرضت لماذا يكون القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي ومفيد معظم الوقت... إنما ميل يمكن أن يقود أحياناً إلى أفعال قد نندم عليها.

أما الأقسام الأربعة في الكتاب فتقدم أربع قواعد هامة جداً لتجنُّب الأوهام الثلاثة عشر:

- تحدَّى دوماً الافتراضات التي تحملها.
- اصْنَعْ أهدافاً تجعل الوضع مختلفاً.
- تأكد أن الخطط تؤدي إلى العمل.
- توقع ما لا تتوقعه.

تؤدي مناقشة هذه القواعد، في بداية كل فصل، من هذا الكتاب، إلى مجموعة من المبادىء المركزية، والأسئلة الأساسية التي يمكن أن تساعدك على تجنب الأوهام التي تعيق التفكير وصنع القرار الاستراتيجيين:

القسم الأول: تحدَّى دوماً الافتراضات التي تحملها.

أبحث في هذا القسم، ثلاثة افتراضات يمكن أن تكون أوهاماً بشكل حاسم.

الوَهْمُ الأول: لدينا خطة عظيمة. ويعالج هذا الوهم، الميل

للنظر إلى الخيال وكأنه حقيقة. ويقود ذلك إلى رؤى ماضية مهجورة غالباً تسيطر على الطريقة التي تتوجه بها المنظمة لحل المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، يجب أن تكون الرؤى ديناميكية، ويجب أن تتطور بينما تتعلم أنت من الحقيقة المكتشفة في منظمتك وفي البيئة المحيطة بك.

الوهم الثاني: نحن رقم واحد، ويناقش ميل المنظمات القوي لتنسب لنفسها مهارات وقدرات أكبر مما تمتلكها فعلاً. ونتيجة لذلك يخلق الناس ما أسميه بخرافة المستوى العالمي التي تحول بشكل رئيس دون أن تأخذ المنظمات فرصتها في تحسين أدائها لترتقي من الحد الأدنى إلى مستوى أعلى مقبول. إنها بحاجة لأن تتعلم كيف تسلِّم بالحقائق وتتفهم نقاط ضعفها. إن القدرة على اتخاذ هذا الموقف تصبح واحدة من أعظم مصادر قوتها.

الوهم الثالث: نحن نملك السوق. ويركز على نزعة منظمات ناجحة لافتراض أنها تملك السوق، أو أنها تملك جمهور الناخبين الذين تخدمهم الآن. وكثيراً ما يكون هذا الافتراض نذيراً بعجز هذه المنظمات عن تعقُّب علاقاتها بالأسواق وجمهور الناخبين معاً، وهذا ما يقود نمطياً إلى إخفاقات في الإنتاج وفي تقديم الخدمات. وتجد المنظمة صعوبة في توضيح أسباب هذه الإخفاقات.

يجب أن تتعلم المنظمة أن لا تعزو كل نجاحاتها لمهاراتها، وكل إخفاقاتها للحظ السيِّىء.

القسم الثاني:

يعالج هذا القسم خمسة أنماط من الأهداف التي تقود غالباً إلى أوهام تعيق صنع القرار والحل الجيد للمشكلات المختلفة.

الوهم الرابع: لقد قمنا بالتغيير، إنه يبحث في الميل لإعلان أن التغيير قد تحقق، بينما ـ في حقيقة الأمر ـ يكون الهدف غير المعلن، وغير المحدد بوضوح، هو الحفاظ على الحالة الراهنة إلى أقصى حدٍ ممكن.

وتكون النتيجة الطبيعية أن الطاقة الجوهرية كرست لمحاولة تجميل النماذج القديمة والحفاظ عليها في أثواب جديدة.

وعلى كل: إن الاستراتيجية الفعالة هي التي تتعلق بالتغيير. ويتطلب التغيير الفعال تغيراً في طريقة تفكير الناس وأفعالهم، وهذا بدوره يتطلب رسم الأهداف التي تستطيع قلب «الحالة الراهنة». وما هو مطلوب إذن، هو قرارات واضحة تتعلق بعناصر تتضمنها الحالة الراهنة التي يجب الحفاظ عليها، وعناصر أخرى يجب نبذها.

الوهم الخامس: نحن نعرف الطريق الصحيح، ويدرس هذا الوهم الهواجس المتعلقة بالانضباط التكنولوجي الذي يؤثر على عمليات صنع القرار وحل المشكلات عند المنظمات. فعندما يسيطر فرع أو نظام واحد، لنقل التمويل، أو التسويق، أو الهندسة تبرز مسحة من الموضوعية لتحرف كل شيء نحو نظرة انضباطية شاملة. ونتيجة لذلك، يمكن للأهداف المالية الخالصة مثلاً، أن تحكم نشاطات

التسويق والهندسة. ووجود مجموعات متعددة المبادىء أمر مفيد لتجنب هذا الموقف قصير النظر من صنع القرار وحل المشكلات.

الوهم السادس: نريد فقط ضربة واحدة كبيرة رابحة، ويركز هذا الوهم على الميل العام في توقع ـ ولسوء الحظ انتظار ـ صفقة كبيرة رابحة أو بيعاً كبيراً رابحاً، لحل كل المشكلات القائمة.

وقد سميت هذه الحالة من التوقع والانتظار بأعراض حيوان الكركدن الأُرجواني. هذا النوع من الحيوان نادر جداً، وعندما تنجح في اصطياد واحداً منها فبإمكانك أن تستمتع لفترة طويلة. وبشكل مشابه لو استطعت أن تنجز مثلاً صفقة واحدة كبيرة، فسيصبح كل شيء بعد ذلك على ما يرام. وأناقش هنا فكرة بأن ما هو مفيد أكثر أن تحضّر بشكل مناسب عدداً من الفرص المختلفه، وبتلك الطريقة لن يعتمد النجاح على حوادث نادرة تقع مصادفة.

الوهم السابع: لدينا إجماع. لمعالجة مسألة الإجماع، أعني جذب كل شخص إلى الموافقة، على الرغم من الاختلاف في القيم المتصارعة، وفي الأولويات، وفي المصالح. ويمكن لهذه المسألة أن تكبح وجهات نظر ثمينة، وتحدّ من المجابهة الخلاقة. ويزداد هذا الوهم تعقيداً من حقيقة أن النزاعات في المنظمات تعود نمطياً إلى أصول أعمق من المظاهر الخارجية لهذه النزاعات. وتؤثر احتياجات واعتقادات الناس في أي معرفة تكتسب، وفي أية حقائق يبحث عنها، وفي الطريقة التي ترجمت فيها هذه المعرفة و هذه الحقائق. إن فهم

الأصول، الأعمق لهذه المدركات يستطيع أن يغني توجُّهات خلاقة أكثر للوصول إلى الإجماع.

الوهم الثامن: علينا أن نصنع الأرقام، ويناقش هذا الوهم التركيز المتكرر على حساب الأرباح والخسائر وفق فترات قصيرة الأمد. وغالباً ما يعاني صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، بسبب عدم قدرتها على التضحية بعائدات قصيرة الأمد، من أجل مكاسب محتملة طويلة الأمد.

لقد أصبحنا مدمنين في صنع «الأرقام» والطريقة الجيدة لتحقيق التوازن في هذا الاتجاه هو الاعتماد على توازن مناسب بين التخطيط على المدى القصير، والتخطيط على المدى الطويل.

القسم الثالث:

وقد بحثت في هذا القسم الصعوبات التي ترافق قرارات التنفيذ وحل المشكلات.

الوهم التاسع: حققنا اصطفاف البطّات، ويركز على الشبكات شديدة التعقيد، من العلاقات، وغالباً بين شريحة عريضة من جمهور المراهنين الذين يجب أحياناً الإبحار بهم لحملهم على صنع القرارات وحل المشكلات بنجاح. إن عدم فهم هذه العلاقات أو فهمها بطريقة تبخسها حقها من الأهمية، يؤدي إلى طرحها جانباً، ويقود هذا إلى اتخاذ قرارات أو حلول هزيلة، أو على الأقل إلى تنفيذ سيِّىء لها. يجب معالجة الصعوبة بأفضل ما يكون عن طريق تنمية المعرفة

الواضحة بالإهتمامات، بالقيم، والمفاهيم للعديد من أفراد جمهور المساندين لنجاحك. وتساعد هذه المعرفة، وبشكل خلاّق، في إنجاز اصطفاف البطّات على نسق واحد.

الوهم العاشر: نملك العمليات الضرورية، ويدرس هذا الفصل اتجاه المؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات الكبرى، للسير في طريق خاص بها. يمكن لصنع القرار وحل المشكلات المتعلقة بالأسواق الخارجية أو العمليات الداخلية أن يحتوي على تغيير أساس. عندما تحاول الشركات، على سبيل المثال، القفز إلى أسواق جديدة، فإنها تميل أن تحتفظ بقدر الإمكان بالعديد من البنى القديمة في المنظمة وفي عملياتها. ويمكن لهذا الحمل الثقيل أن يسد طريق النجاح.

الوهم الحادي عشر: ما علينا إلاّ التنفيذ. ويهتم بمسألة التنفيذ والعمل. من الشائع أن نرى الكرة تسقط من علٍ، لذلك غالباً ما تصبح متطلبات العمليات القديمة والمهجورة عامل جذب إلى الأسفل. ويشكّل الماضي عادة عاملاً ضاغطاً لأن الناس يعتقدون أنهم يفهمون ما حدث، ولماذا حدث. ما هو أكثر أهمية أن يعرف الناس أن المستقبل هو أكثر ضغطاً من الماضي.

القسم الرابع: توقع غير المتوقع

يُعالج هذا القسم الحقيقة الأساسية عن طبيعة التغييرات المترافقة نمطياً مع صنع القرارات والمشكلات الكبرى، الداخلية منها والخارجية.

الوهم الثاني عشر: وجدنا الأمر سهلاً، ويركز على عمليات إدارة التغيير. فالناس يتوقعون أن تعود الأمور إلى وضعها الطبيعي بمجرد أن تدفع بمنتج جديد إلى سوق جديدة، وهذا أمر لا يحدث عادة. غالباً ما يكون التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة أمراً مطلوباً إذا أُريد للتغيير الخارجي أن ينجح. ومع أنه يمكن للناس أن يتوقعوا تعديلاً طفيفاً، إلا أن ما هو أكثر أهمية أن يقوموا بفحص دقيق لمجمل المبيعات.

الوهم الثالث عشر: «نجحنا كما خطَّطنا»، ويبحث في حقيقة أن الخطط الناجحة، تنجح بطريقة لم يكن مخططاً لها. وبالتالي غالباً ما يُصاب الناس بالدهشة بسبب الطبيعة السرنديبية في نجاحهم. يمكن عندها أن يتساءلوا فيما إذا كان الأمر يستحق أي تخطيط على الإطلاق. نعم إنه يستحق التخطيط. إن الخطط الجيدة تضعك في طريق السرنديبية. وتساعدك على تجنب الانحرافات وتجعلك تعرف متى تكون السرنديبية طوع بنانك.

الخاتمة: تجاوز الأوهام

في الفصل الأخير وهو بعنوان الخاتمه: تجاوز الأوهام، أوردت فيه كيف تتحرى الأوهام الثلاثة عشر التي تكبح التفكير الاستراتيجي في وضع القرار وتتغلب عليها. وقد أوردت فيه سبعين سؤالاً أساساً، ستساعدك على قيادة اعضاء فريقك الإداري الخاص بك لمواجهة

أوهامهم. أما إذا كنت تعمل خبيراً من الخارج، فستجد هذه الإرشادات ثمينة أيضاً.

امتنان:

جمعتُ مئات القصص والحوادث الموجزة الواردة في هذا الكتاب، من خبراتي في إدارة أو في تقديم المشورة لعدد كبير من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وفي الأكاديميات، وفي برامج البحث والتطوير، وفي المنظمات الطوعية. وإني لمحظوظ حقاً في الحصول على هذه الخبرات. وإني مدين لألوف العاملين التنفيذيين، والإداريين الكبار، وأعضاء مجموعات البحث الذين أثروا بشكل عظيم ثقافتي. وهذا الكتاب هو تقريري عن هذه الدروس العديدة.

ويليام . ب . روس

اتلنتا ـ جورجيا

أكتوبر | تشرين الأول، 1997م

الكاتب

ويليام. ب. روس هو الرئيس التنفيذي لمؤسسة Enterprise Support Systems، وهي مؤسسة تعمل في مجال وضع وتسويق أنظمة وأدوات تخطيط وتقييم باستخدام الكومبيوتر، وكذلك برامج التدريب والخدمات الاستشارية المتعلقة بها. وقد مارس أدواراً قيادية في أقسام متعددة في معهد جورجيا للتكنولوجيا وجامعة إيلينويز في أوربانا كامبين وعمل أيضاً كخبير زائر في كليات تابعة لجامعة ديلفت للتكنولوجيا في جامعة نذرلاند وتافتس. وكان قد حصل على شهادة اختصاص في الكومبيوتر من جامعة رود آيلاندز، وشهادة ماجستير في العلوم ودكتوراه في الفلسفة من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا.

يتمتع الكاتب بخبرة ثلاثين عاماً في ميادين الهندسة والإدارة والتسويق المرتبطة بنُظُم المعلومات، والأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، وتكنولوجيا التدريب المتقدم. وقد تركَّز عمله في الأنظمة المؤسساتية المعقدة، وعملياتها والأنظمة الوسيطة.

كما عمل مستشاراً لما يزيد عن مئة مؤسسة في القطاعين الخاص والعام، إلى جانب الآلاف من المدراء التنفيذيين، والمسؤولين الكبار. وتتضمن خبرته في هذه الميادين كيفية صنع القرار الفردي أو

الجماعي وحل المشكلات الناشئة والتفاعل بين الإنسان والكومبيوتر، وتصميم أنظمة المعلومات. وكتب المئات من المقالات والتقارير الفنية، كما ألف العديد من الكتب، ومن أحدثها: ابدأ من حيث أنت (جرسي ـ براس 1996م) أحسن الخطط الموضوعة (دار برينتس هول 1994م)، حوافز للتغيير (دار ويلي 1993م)، استراتيجيات التغيير (ويلي 1992م)، التخطيط للنجاح (ويلي 1991م). كما حرر سلسلة من ثمانية مجلدات بعنوان التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا في الأنظمة المعقدة (جاي برس)، كما برز ككاتب في العديد من المجلات مثل The Futirist, Competitive Edge Designneis Newes, ويليام روس، عضو أيضاً في الأكاديمية الوطنية للهندسة وزميل في معهد الهندسة الكهربائية والإلكترونية IEEE، وزميل في جمعية العوامل الإنسانية والاستقصاء الإنتاجي. وقد حصل على جائزة نوربرت فاينر من جمعية IEEE ومن جمعية الإنسان والسيبرنتيكس. كما حاز على الميدالية المئوية من IEEE، وكذلك جائزة أو هوجوشاك من المجلس الأمريكي للرقابة على الأتمتة. وقد ورد اسمه في موسوعة «من هو» في أمريكا، وموسوعة «من هو» في الهندسة، وفي منشورات أخرى تهتم بسير الشخصيات.

مقدمة:
أخطار الفعل أولاً، والتفكير فيما بعد

هل سبق لك أن قررت أن تستثمر أموالاً في حل مشكلة ما، ثم اكتشفت لاحقاً أنك كنت تحاول حل مشكلة ليست هي المشكلة الحقيقية؟

هل سبق لك أن وجدت أن قرار الاستثمار هذا كان له تأثير قليل أو معدوم على مشكلتك الحقيقية؟. اعلم أن العديد من الشركات مرت بمثل هذه التجربة.

قامت شركة جنرال موتورز في عقد الثمانينيات باستثمار مليارات الدولارات في تكنولوجيا الأتمتة، لتكتشف بعد ذلك، إنما في وقت متأخر جداً، أن التكنولوجيا لم تكن هي المشكلة التي كانت تعاني الشركة منها (تايلور 1992م). والمؤكد أنها كانت تنتج منتجات أصبحت بالية. لقد مكّنت الأتمتة شركة جنرال موتورز من طرح منتجات عالية الكفاءة ومنخفضة الكلفة. ومع ذلك لم يساعدها ذلك على تقديم المنتج الصحيح المناسب للسوق.

لماذا حدث ذلك؟ وكيف اتخذت الشركة مثل هذه القرارت الهزيلة؟ وعندما يشعر صناع القرار أنهم في ضائقة يقولون عادة بأنهم لم يفهموا المشكلة التي كانت تواجههم. وغالباً ما يقولون إنه كانت تنقصهم المعلومات الكافية.

إذن، لماذا بدؤوا إن كان الأمر كذلك؟ يقول كثير من الناس إنهم «ظنوا» أنهم فهموا الحالة التي يعالجونها، وأنهم كانوا يملكون المعلومات الضرورية. وعلى كل حال، فإن الجواب الأكثر شيوعاً هو أنهم كانوا مضطرين للتعامل مع المشكلة، بينما يحتاج جمع المعلومات وتحليلها إلى بسطة من الوقت. وعليك في نقطة ما أن تتصرَّف. إذن عليهم أن يتعاملوا مع المشكلة، وأن يتصرفوا. فنزعة الفعل هي الصفة المميزة لعالم الأعمال وللمجتمع الأمريكي على حد سواء. ويعتبر هذا الميل الطبيعي في معظم الأوقات أساس، ولكنه في بعض الأحيان، يمكن أن يحدَّ بشكل قاسٍ من احتمالات النجاح لشركة ما.

ويطرح هذا الأمر مشكلة إدارية أساسية: كيف تستطيع أن تتغلَّب على هذا القصور دون أن تحبط المقدرة الأساسية؟.

هدفي، في هذا الكتاب، أن أريك كيف تفعل ذلك، أن أساعدك لتجيل بصرك قبل أن تقفز مع عدم تجاهلك للتحذير بأن من يتردد يضيع. ويبدو هذان القولان المأثوران (الفعل والتردد) متناقضين،

وهذا ما يدعوك للظن أن عليك أن تختار واحداً منهما. ليس عليك أن تفعل ذلك. إذ باستطاعتك أن تحقق توازناً مناسباً بين هاتين النهايتين. في الحقيقة، بإمكانك أن تكسب قوة جوهرية للمنظمة بفعلك ذلك.

أمثلة قليلة أسوقها:

إن مفتاح الوصول لهذا التوازن هو أن تفهم الميول الإنسانية الطبيعية، التي تحتاج في بعض المناسبات لقهرها، إذا أردت أن تتجنَّب محاولة حل مشكلات تظنها المشكلات الحقيقية، وما هي كذلك، وتتخذ بالتالي القرارات الخاطئة. ويمكن لفهم الميول الطبيعية أن يزوِّدك بقاعدة للمعرفة، وتجنب القفز إلى الحلول الذي سيقود إلى ندم كبير. وستشرح أمثلة قليلة سأوردها بعض هذه الميول المتداخلة التي تدفع للمبادرة إلى العمل، ثم التفكير لاحقاً.

الاستثمار في ميزات الإنتاج بدون منافسة:

غالباً ما تفترض الشركات، عند توجهها للتخطيط لمنتج جديد، بأن عليها أن تلعب أقوى أوراقها. فالورقة القوية لدى شركات التكنولوجيا مثلاً هي غالباً تحقيق إنجاز ما، مثل قدرتها على إنتاج معالج دقيق microprocessor يستطيع معالجة كمية ضخمة من المعلومات بسرعة كبيرة، وربما بسرعة أكبر من منتجات أي شركة منافسة أخرى. وتميل شركة كهذه إلى مضاهاة تحديات منافسيها عن طريق تحسين عرض منتجاتها، مفترضة أن ذلك هو الطريق للاستمرار

والتقدم. وتغذي أدبيات هذه الشركة الإيمان المعوج والمعاند، وتؤثر جوهرياً على افتراضات العاملين وسلوكهم.

تستثمر الشركة الأموال والبشر في محاولة للحصول على مزايا أكبر لأداء منتجاتها دون أن تأخذ بعين الاعتبار أن الكلفة والجودة والحجم والقوة الشرائية، ومدى تطابقها مع التكنولوجيات الأخرى وأية مزايا أخرى هي المواضيع الرئيسة في المنافسة. وقد لا يستطيع السوق أن يستهلك أو يحتمل تحسينات أكبر في الأداء، ربما بسبب معيقات أخرى.

وإذا كان الأمر هكذا، فسيشعر السوق بالقليل من الفائدة ـ إن شعر بها أصلاً ـ من الأداء المحسّن (للمعالج الجديد مثلاً). وهكذا تتبدد استثمارات الشركة. وما هو مهم في هذا الأمر، أن الاستثمارات بُنِيَتْ على وَهْم أن الشركة كانت تحل أهم مشكلة يعاني منها السوق بينما هي في الحقيقة، تصوب خارج الهدف تماماً. (وأناقش أمثلة متعددة عن هذه المشكلة في فصل الوهم الثالث).

لماذا يحدث ذلك؟ قد يكون الجواب أن القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي. فإذا كانت الآراء الخاطئة والمعاندة لشركة ما ـ أي أوهامها ـ صحيحة، عندها تكون الشركة قادرة أن تقفز بسرعة، وبالشكل الصائب. وهناك جواب آخر يفرض نفسه، وهو أن الناس يقفزون لأداء أعمال يعرفون أصلاً كيف يؤدونها. في هذه الحالة، يصبح التركيز على تحسين أداء منتجاتها هو أمر تعرف الشركة كيف

تقوم به، أما إذا ركَّزت على الكلفة، مثلاً، فقد لا يكون واضحاً لها ما يجب فعله. ففي حالة وجود أناس يحملون مطارق، يصبح كل شيء في العالم لهم مسماراً.

الحفاظ على الحالة الراهنة:

لقد أدرك رجال صناعة الكومبيوتر الحقيقة التي تقول إن أجهزة الكومبيوتر تحولت بشكل متزايد إلى سلعة. وقد نتج عن كثافة المنافسة بين صناع الكومبيوتر تزايد في واردات التسويق والمبيعات، ولكن هامش الربح تآكل. ومن الواضح أن الأيام الذهبية في تصنيع وبيع أجهزة الكومبيوتر قد ولّت.

ولقد شجع إدراك هذه الحقيقة إلى القيام بعملية تبصُّر هامة. فشركات تصنيع البرامج ما زالت قادرة على تحقيق هوامش ربح أوسع كانت في السابق من نصيب شركات تصنيع الكومبيوتر، إن لم تكن قد تفوقت عليها. وبينما كانت شركات تصنيع الكومبيوتر قد استبعدت العمل في البرامج لتقتصر على مبيع الأجهزة فقط، فإنها تفكر الآن أنه من الأفضل التخلي عن صناعة الأجهزة والعمل في بيع البرامج. لقد بدأت ترى بوضوح أن أرباح البرامج يمكن أن تحل محل أرباحها من تصنيع الأجهزة، هذه الأرباح التي بدأت تتراجع.

وعلى الرغم من الوصول إلى هذا الفهم للمشكلة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات ما زال تحت سيطرة منظور تصنيع الأجهزة. وما زالت ردود فعل حيوية وقرارات استراتيجية

ترجح ثني المعدن (مكونات الكومبيوتر) على ثني النثريات (البرامج). ولذلك، بدلاً من التركيز على إعادة تكوين شركتهم باتجاه إنتاج البرامج تراهم يركزون على الحفاظ على الحالة الراهنة (وفي الفصل الذي تحدثت فيه عن الوهم الرابع، أورد أمثلة عديدة لهذا الاتجاه: (وهم الظن بأنهم قد غيّروا).

وهكذا، تقوم شركات مثل شركتي آبل وديجيتال باستثمار مواردهما كي يصبحا شركتين أفضل في إنتاج أجهزة الكومبيوتر، بينما المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الاستثمار تكمن في كيف تصبح الشركة منتجة للبرامج. ويمكن لمثل هاتين الشركتين أن تقرا فعلاً بحاجتهما للتوجه نحو إنتاج البرامج، إنما بعد أن تكون الموارد المتاحة قد وظفت للحفاظ على الحالة الراهنة. والفائدة الفورية هي أنها توجهت لعمل ما تعرف أن تعمله. وربما يكون هذا الأمر خاطئاً، ولكنها على الأقل تؤدي ما تعرف كيف يؤدى.

محاولة الالتفاف على النظام:

لا تقتصر هذه التوجُّهات على عالم الأعمال فقط، فالحكومة مصدر غني للإيضاحات. لذلك أخذت مثالي الثاني من شركات تتعامل مع وزارة الدفاع الأمريكية التي تمتلك سياسات وإجراءات صارمة ـ بين أشياء أخرى ـ في عمليات الشراء وحساب الكلفة. وقد أدت هذه السياسات والإجراءات إلى تأخير في عمليات شراء فورية لأجهزة كومبيوتر أصبحت بسبب هذا التأخير عتيقة الطراز، ليستعاض

عنها بأجهزة حديثة أصبحت بدورها عتيقة الطراز بسبب عمليات شراء معقدة. ونتيجة لذلك توجب رصد استثمار جوهري لتحويل البرامج ـ مرتين. في نفس الوقت، عانى المتعاقد من ارتفاع كبير في التكاليف في مواقع أخرى من التعامل التجاري مع وزارة الدفاع الأمريكية. وتطالب الإجراءات المحاسبية الفدرالية أن يوزع ارتفاع التكاليف على كل العقود الحكومية. وكانت النتيجة انخفاض في ساعات العمل الفردية المكرسة لهذا المشروع بنسبة 50٪. وقد أدى اجتماع هذا التخفيض، مع حقيقة أن ساعات العمل الفردية قد كرست لتحويل البرامج مرتين، إلى انخفاض دراماتيكي في ساعات العمل المخصصة للجهد الذي استؤجر المتعاقدون من أجله.

تقدِّم هذه الصورة الموجزة مثالاً ممتازاً عن الصراعات داخل المؤسسات تقود إلى كبح أفضل النوايا لدى كل إنسان. والنتيجة أن الناس يركِّزون على المشكلة الخطأ (مثلاً الصراع مع نظام المشتريات)، جزئياً لأنهم لا يملكون خياراً. ولكنهم في نفس الوقت يشتركون في وهم أن المشكلة الحقيقية قد حلّت. ومن وجهة نظر المؤسسة وهي في هذا المثال، الحكومة ـ فإن هدف النظام هو منع الفساد وإساءة استعمال السلطة. كما تمنع الحكومة أحياناً المتعاقدين من تقديم حلول لمشكلات حقيقية تبرز أثناء التنفيذ (وقد أوضحت في فصل الوَهْم العاشر، أن الحكومة ليست هي الشكل الوحيد من المؤسسات التي تحمل أوهاماً كهذه).

تعديل المظهر بدلاً من الجوهر:

يتضمن مثال آخر سأورده التعامل مع التغيير الجوهري. تخوض الكثير من المؤسسات الأكاديمية صراعاً مع التغييرات الجوهرية في العلوم، والتكنولوجيا، والتربية والعالم الخارجي. وتريد هذه المؤسسات جميعها أن تفكر استراتيجياً كي تواجه بشكل خلاق كل هذه القوى. وعلى الرغم من الاجتماعات العديدة والمناقشات المطولة، تخرج المؤسسات بنفس النتائج في كل القضايا المطروحة أمامها: التغييرات الحقيقية ضئيلة جداً، بينما تحافظ معظم الكليات والأقسام على ما كانت تفعله سابقاً. والجديد الذي يفعلونه هو إعادة تسمية البرامج والفعاليات المختلفه بأسماء جديدة لتلائم بشكل أفضل التعابير الحديثة التي تستخدمها وكالات تمويل الأبحاث والدوائر الانتخابية. والوَهْمُ هنا هو التسميات الجديدة التي تعبِّر عن التغيير المطلوب. وعلى كل حال، فبدون إعادة التفكير في صيغ المنهجية الضيقة وفي بنية المكافآت الفردية تصبح عمليات التصحيح هذه تغييراً سطحياً على الأغلب.

إن نتيجة هذا الوَهْم هو نقص كامل في الاستجابة للقوى الخارجية. وتميل الجامعات لتحقق التغيير عن طريق تبديل المظهر لا الجوهر، وهذا ما يثير حفيظة العديد من المساندين. ولا تنجم هذه النتيجة بالضرورة عن نقص في النوايا الطيبة، إذ غالباً ما تكون نتيجة الفشل في التعرف على المشكلات الحقيقية واستنباطها (ولقد بحثت العديد من الأمثلة عن هذه الظاهرة في فصل الوهم الثاني عشر من هذا الكتاب).

الخلاصة:

لا تشكل الأمثلة الأربعة التي بحثتها في هذا القسم إلاّ القليل من قصص عديدة وصور موجزة استخدمتها كشروح في متن هذا الكتاب مستقاة من القطاعين العام والخاص، وكذلك من الأكاديميات، وبرامج البحث والتطوير، والمنظمات الطوعية، ولا يوجد نموذج من نماذج المؤسسات معصوم عن الوقوع في أوهام تشجع على القفز إلى الحلول. ولا تستطيع أي منظمة أن تتجنب حقيقة أن القفز يكون أحياناً سابقاً لأوانه ومستنداً إلى معلومات خاطئة. وهذا الكتاب يساعدك في معرفة متى تقفز، ومتى تحجم عن القفز.

لماذا يقفز الناس؟

درس الباحثون، وعلى مدى عقود عديدة، إدارة صنع القرار وحل المشكلات. إلاّ أن ما نعرفه اليوم عن قدرات الناس والميول الطبيعية في هذين الميدانين ما زال قليلاً قدرات وميول هي عادة مصادر عظيمة للقوة. وعلى كل حال، تصبح القوة أحياناً ضعفاً.

الميول الطبيعية عند المديرين

زوَّدتنا دراسات هربرت سيمونز الحائز على جائزة نوبل، حول سلوك المديرين بقاعدة كانت أساس الكثير من أعمال التطوير في العلوم الاقتصادية، وكذلك في علم الإدراك المعاصر. وتعتبر نتائج دراساته عن الطبيعة العقلانية للإدارة، مركزية في فهم ميل الناس للقفز إلى الحلول. ويقدم سيمونز في كتابه أنماط الإنسان (1957م) مفهوم بث القناعة، وهو

اصطلاح يعني نقيض بث التفاؤل. ويتخذ المتفائلون دوماً القرار الأفضل، عن طريق إجراء موازنة دقيقة لكل معطيات الموقف. بينما يتخذ القانعون القرارات «الجيدة بما يكفي»، وهكذا ستكون النتائج مرضية، وإن كانت بعيدة عن أفضل ما بالإمكان إنجازه.

تزيد القناعة لدى المديرين وإلى حد كبير من إمكانية قبول القفز إلى الحلول. فإذا كان كل ما تريده هو قرار أو حل «جيد بما يكفي» عندها تتناقص فرص القفز بشكل غير مناسب. وبهذه الطريقة يصبح من السهل اتخاذ قرارات عديدة.

هناك عمل هام آخر لهنري مينتزبرغ، الذي درس كيف يقضي المدراء أوقاتهم نشر في مجلة هارفارد بيزنس (1975م) أصبح الآن كلاسيكياً. قام مينتزبرغ بفضح زيف خرافات عديدة حول الإدارة. وتتمتع دراسته بأهمية خاصة في ميدان بحثنا هذا، فهي ترفض فكرة أن المديرين هم مفكرون ومخططون نمطيون. والعكس هو الصحيح، فالمديرون يقعون دوماً تحت تأثير العمل اليومي، ويصرفون الكثير من أوقاتهم على شكل ردود أفعال للأحداث التي تحيط بهم. أما خططهم فتبقى في عطالة، ثاوية عادة في رؤوسهم.

إذا جمعنا بين هذا التصور عن الإدارة مع الميل إلى «القناعة»، يصبح من السهل علينا فهم لماذا نعتبر القفز إلى الحلول قاعدة لا يملك المديرون في العادة لا الوقت ولا الميل لفعل شيء آخر غير هذا. أكثر من ذلك، إن اتخاذ القرارات الجيدة بما يكفي تؤدي عادة إلى نتائج لا بأس بها في أداء الشركة. وهكذا يتفق معظم المديرين أنه

كان بالإمكان عمل الأفضل، ومع ذلك فإن النتائج التي حصلوا عليها مرضية.

لا يعود القفز إلى الحلول إلى القدرات المحدودة للمنفذين والمديرين فقط. إن سلوكهم في اتخاذ القرار وحلّ المشكلة التي يعالجونها يعكس تأثيرات المحيط النمطي للشركة، إذ يجب عليهم أن يتكيفوا مع الطبيعة سيئة البنيان، ودائمة التغير لكل من السوق، وشركاتهم نفسها. وهكذا يغرق المدراء في لجة المشكلات والقرارات، والتي تكون في معظمها صغيرة نسبياً. إنهم يشعرون بالرضا والقناعة وهم يستجيبون للأمور دون تفكير عميق، لأن الأمور تسير. إن الوقت المتاح للفعل ورد الفعل والطبيعة المتغيرة لظروف اتخاذ القرار يميلان إلى عدم تشجيع القيام بتخطيط ناتج عن تفكير طويل ودراسات متتالية. وتكون النتيجة أن القرارات تصدر وتستثمر دون أن تعنيها المنظمات تماماً، إذ لا يكون هناك إلاّ وقت قليل للقيام بتقييم نقدي لها. فالافتراضات ليست مترابطة، ونادراً ما جرى الاعتراض عليها. وبشكل مشابه تعتمد الأهداف بسرعة ونادراً ما يجري تمحيصها.

الصعوبات التي تشجع الأوهام

لا يأتي بروز الأوهام فقط من ضغط عامل الزمن، بل إنها تنمو أيضاً من خلال الصعوبات التي تعانيها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي. إن التفكير الاستراتيجي العميق مهمة صعبة.

يعتبر إدراك الحاجة للقيام بتفسير استراتيجي خطوة أُولى مهمة، ولكنها الخطوة الأولى فحسب، إذ يجب تجنب العديد من الشراك، بينما تتقدم عملية التفكير. وكل هذه الشراك هي نتيجة للميول الطبيعية عند واضعي حلول المشكلات وصانعي القرار.

وفي كتاب «أفضل الخطط الموضوعة» (راوز 1994م)، شرحت ثلاثة صعوبات عامة يواجهها الناس عادة عندما يحاولون وضع خططهم استراتيجياً.

أولاً: ليسوا متأكدين مما سيفعلون. ومن الممكن أن يستخدموا كلمة استراتيجي في مناقشاتهم ولكنهم يميلون للتفكير بشكل تاكتيكي وعملياتي في إطار السياق المعتادين عليه.

ثانياً: كائناً ما يكون اختيار الناس لما يعملون مرتبطاً بالتخطيط الاستراتيجي، فإنهم يأخذون وقتاً طويلاً جداً ليقوموا بذلك. وتعقد عادة اجتماعات لا تنتهي تلتهم الوقت، يوضع خلالها أعداد لا تحصى من مسوَّدات التحليل والتخطيط. وتتصارع طويلاً مع الثقافة الأمريكية النمطية للأعمال، أي نزوعها إلى الفعل، والرغبة في الحصول على عوائد سريعة.

ثالثاً: وهي مسألة أكثر إشكالية، عندما ينتهي الناس من التخطيط، غالباً ما يكونوا قد أنجزوا أشياء لا يعتبرونها قيّمة. ولذلك تجدهم يستسلمون للخطة أو يركنونها على الرف، أو يكتبون عليها «للحفظ». وهكذا يشعرون بالفرج، لأن العملية قد انتهت اخيراً،

فيعودون إلى أعمالهم المعتادة بنفس الطريقة كما لو أنهم لم يضعوا خطة في الأساس. وهذا ناتج إلى حد بعيد عن أنهم أخضعوا تخطيطهم إلى السياق المألوف لديهم (هامل 1996م).

وهكذا، لتبسيط التخطيط الاستراتيجي تفرض شركات عدة، قيوداً عديدة يأتي معظمها في صيغة معتقدات خاطئة ومعاندة ـ وبكلمة أُخرى أوهاماً. وتعكس هذه القيود القوالب الذهنية عند المديرين عن منظماتهم، وعن الأسواق... وهكذا (سينج 1990م). وبتحديد أكثر يقع المديرون في فخ أنظمة الاعتقاد ولديهم فيما يتعلق بالزبائن، والأداء، والكلفة، والخدمات، واخيراً وبشكل خاص طبيعة التجديد في أسواقهم (راوز 1993م). وتتحول المعتقدات الخاطئة إلى أوهام إذا تمسكوا بها على الرغم من أن البيانات تكشف عن زيف هذه المعتقدات.

في كتابهما: برامج عمل للتجديد (1996م) يناقش تشارلز براذر وليزا جاندري عوائق عديدة تقف في وجه التجديد. أحد هذه العوائق هو إطاعة قواعد غير موجودة. والوَهْمُ هنا هو الاعتقاد بوجودها ويحدث ذلك عندما تزول هذه القواعد، ولكنها مع ذلك تبقى ثاوية في القالب الذهني للمدير، هذا القالب الذي تشكّل من الخبرات السابقة. هذا الميل يكمن خلف العديد من الأوهام التي أبحثها في هذا الكتاب. ونتيجة هذه الأوهام كما يستنتج روجر مارتن (1993م) هو تبني المدراء آليات قديمة لحل مشكلات جديدة، أو اتخاذ قرارات جديدة. ويشكل

هذا إشكالية لعدد كبير من المنظمات، لأن الآليات القديمة كانت قد أعطت يوماً ما الحلول الصحيحة، والوهم هنا هو تصور أن هذه الآليات ما زالت صالحة للعمل. وهكذا، كان يمكن أن تكون قرارات وخطط المدراء صحيحة لو أن واقعهم القديم ما زال في مكانه.

تسليط الضوء على الأوهام

إن السؤال الواضح عن كيفية جعل القوالب الذهنية لدى المديرين متماشية مع الحقائق الجديدة، هو كيف نجعل الأوهام مرئية. لكي نفعل ذلك على الناس أن يتجاوزوا رؤيتهم الداخلية النمطية، وأن يطلوا على أنفسهم وأسواقهم من الخارج. وبكلمات أُخرى يحتاج المديرون إلى «بصيرة خارجية» تتمثل بقوة إدراك الحقائق الخارجية (كوزس وبوستر 1987م، ص 59).

في كتابي «ابدأ من حيث تقف» (راوز 1996م)، بحثت في خبرات ما يزيد عن مئة شركة تعمل في ميادين النقل، والكومبيوتر، والصناعات الحربية. وقد ناقشت صعود هذه الشركات وسقوط معظمها، طارحاً سؤالاً بسيطاً: لماذا؟ وتعطينا الدراسات عن هذه الحالة جواباً واضحاً. فمعظم الشركات تفقد مسار علاقاتها مع السوق، وتصبح معزولة جداً، مفترضة أن العلاقات التي قادتها إلى النجاح سوف تستمر. لقد أصبح الاعتقاد المعاند وهماً برهن أنه سبب خرابها.

كيف تستطيع الشركات أن ترى أوهامها؟ تقترح دوروثي ليونارد بارتون في كتابها «منابع المعرفة» (1995م) إرسال بعثات أنثروبولوجيا يحلم الإنسان لاكتشاف العالم الخارجي. وفي كتابي أفضل الخطط (راوز 1994م)، دافعت عن فكرة مشابهة ـ المرحلة الطبيعية ـ خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي. وتركز فكرة المرحلة الطبيعية على استكشاف والحصول على فهم عضوي للمحيط الطبيعي الذي تأمل أن تؤثر فيه. والمهارة الأولى اللازمة لذلك هي الملاحظة، وخاصة القدرة على الاستماع. وتقوم لائحة المبادىء المركزية والأسئلة الأساسية في نهاية كل فصل بإرشادك إلى مسائل لتأخذها بعين الاعتبار عند استكشاف هذا المحيط وتطبيعه.

ومن المهم ملاحظة أن الأوهام لا تستكشف إلاَّ من خلال التخطيط الاستراتيجي، وكما يستنتج جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما (بني ليبقى 1996م): «عندما درسنا تاريخ الشركات «خيالية» التفكير، صعقنا كيف أنهم نفذوا أفضل تحركاتهم، دون وجود خطط استراتيجية مفصلة، وإنما تحركوا عن طريق الخبرة الماضية، وتجربة الخطأ والصواب، وانتهاز الفرص، و ـ حرفياً ـ الصدفة. (ص 141)». إن معارضة الافتراضات الجاهزة هي مفتاح الخبرة الحقيقية والاستفادة من الفرص المتاحة، وهذا ما لجأت إليه شركات مثل هيوليت وباكارد وموتورولا وثري أم، التي حققت أرباحاً كبيرة لأنها عرفت أن تختار أهدافها لخلق وضع جديد يضمن لمخططاتها أن تقود إلى الفعل.

الموضوعات المركزية:

تظهر المعتقدات الخاطئة المعاندة ـ أي الأوهام ـ بشكل طبيعي في كل المنظمات. وهدفي، في هذا الكتاب، هو مساعدتك لتفهم هذه الأوهام، وتميزها عندما تظهر وتعرف كيف تطوقها وتتغلب عليها.

وتشكل مواضيع قليلة ومتشابكة بشكل كبير لبّ هذا الكتاب.

أولاً: وقبل كل شيء، آمل أن أقنعك أنه على الرغم من فوائد نزعة الفعل، فإن نصيحة توم بيترز: «جاهز، نار، هدف» هي نصيحة غير محمودة (بيترز و ووترمان 1982م). بالتأكيد، يجب تجنب الشلل في التحليل، لكن النهاية الأخرى (أي عدم التحليل) تعطيك قاعدة تساويها في العجز في إدارة منظمتك.

ثانياً: إن الرغبة في التقدم في أمر ما، هو ميل طبيعي. لكن هذا الميل القوي، غالباً ما يعيق فهم ما تعنيه كلمة «الأمر» فعلاً.

وعلى كل حال، فإن الحقيقة البسيطة بأن إهدار الموارد ـ وهي هنا الناس، المال، والوقت ـ على حل المشكلات نادراً ما يفيد. فلو أفادت لكان على وكالة «ناسا» أن تمتلك محطة فضائية منذ زمن طويل، وكان على جنرال موتورز أن تتابع سيطرتها على صناعة السيارات، وعلى شركة إنترناشيونال بيزنس ماشينز أن تبقى تحكم عالم الكومبيوتر. إنها أمثلة قليلة من أمثلة كثيرة لمؤسسات غنية بالموارد، ولكنها تستثمرها في أشياء خاطئة.

ويتعلق الموضوع الثالث بنزعة الناس للاستثمار في أشياء خاطئة

لأنهم لم يفهموا الطبيعة الكامنة للأوضاع التي يجدون أنفسهم فيها. ويمنعهم وَهْمٌ أو أكثر من فهم مشاكلهم الحقيقية، وتسيطر عليهم افتراضات لا يعارضونها، وأهداف مضمرة أيضاً، وهكذا يتغلب لديهم الميل الطبيعي للقفز إلى الحلول.

غالباً ما يكون رد الفعل هذا إزاء معظم نشاطات الحياة رداً كافياً وفعالاً. وعلى كل حال، عندما يتطلب الأمر موارد جوهريه وتبعات، فإنه يقود لمناقشة الافتراضات والأهداف وفهم صعوبات التنفيذ وخلق آليات لتوجيه النتائج. وفي مثل هذه الأوضاع غالباً ما يؤدي الميل للقفز إلى الحلول، إلى طريق كافٍ ليقودك إلى حلٍّ غير فعال.

وبسبب أن النزعة إلى الفعل، وتجنب التخطيط، والنقص في مناقشة الافتراضات الرئيسة، هي ميول إنسانية طبيعية ومفيدة غالباً لا تصبح المسألة في كيفية إلغائها. المسألة هي كيف أتغلب عليها عندما لا تكون مناسبة، أي عندما تكون مبنية على أوهام تكبح التفكير الاستراتيجي وصنع القرار. يجب أن نحدد متى علينا أن نحجم عن التصرف الفوري. علينا أن نتعلَّم متى نتوقف ونكتشف الأوهام المحتملة. إنها الطريقة الوحيدة لضمان أن الأوهام لا تقودنا إلى الضلال.

القسم الأول

معارضة الافتراضات

الوهم الأول

لدينا خطة عظيمة

مقارنة التصورات والحقائق

هل لديك خطة استراتيجية، تتضمَّن أهدافك في ميدان عملك مع الانتباه إلى أهمية فرص السوق، والمنافسين الرئيسين، والمنتجات، والخدمات، والتكنولوجيات، ومنافذ البيع، وهكذا؟

متى كانت المرة الأخيرة التي قمت فيها بمراجعة الافتراضات التي تكمن في هذه الخطة؟ كم هي درجة اطمئنانك أن هذه الافتراضات ما زالت معقولة؟

سيريك هذا الفصل، وكذلك الفصلان الثاني والثالث، كيف تعارض الافتراضات بشكل عام. والتفكير الذي يبدأ بافتراضات سيئة يقود عادة لوضع خطط سيئة، سيئة بمعنى أنه من المحتمل أن لا تستطيع تحقيق الأهداف التي شجعتك في المقام الأول على التخطيط. وعادة ما تبدأ شركات عديدة، وأنماط أخرى من المؤسسات بالتخطيط مبتدئة بالافتراضات غير المحددة، وبالتالي غير المدروسة، وكما يلي:

- افتراض أن تقدماً ثابتاً وجوهرياً قد اتخذ باتجاه رؤيتنا وأهدافنا المشتركة.
- تتفوّق منظمتنا في كل الكفاءات اللازمة لإنجاز أهدافنا وتحقيق رؤيتنا.
- إن السوق مهيأ سلفاً لتقبُّل عروضنا وشراءها أكثر من عروض ومنتجات منافسينا.

هذه الافتراضات تحتاج عادة لأن تعارض. ويركِّز هذا الفصل على الافتراض الأول، ويناقش الفصلان الثاني والثالث الافتراضين الآخرين.

رؤى، مهمات، أهداف:

غالباً ما يجري التأكيد على ضرورة امتلاك رؤية موحدة. والرؤية هي الصورة الذهنية للنجاح الذي تسعى إليه الشركة، ولمسيرتها للوصول إلى هذا النجاح، وكذلك عن صورتها بعد أن يتحقق هذا النجاح. وأما الدَّوْر، فهو على النقيض من ذلك، إنه بيان بأهمية المنظمة ويجيب بيان الدَّوْر هذا على الأسئلة الأساسية التالية:

من الزبائن أو جمهور الناخبين؟ أين يقيمون؟ ما المنافع التي تؤمنها لهم المنظمة؟ وما الطريقة التي تصل بها هذه المنافع إلى المعنيين بها؟

وتميل التصورات لتحريك الناس العاملين في المنظمة، بينما يعمل الدور على إكراه الناس لشراء المنتجات والخدمات من

المنظمة. والعلاقة بين الرؤية والدور، تتصف بأهمية خاصة سنتناولها في هذا الفصل.

تمتلك معظم المنظمات تصوُّرات، إما واضحة أو غير واضحة.

وفي معظم المنظمات تترجم التصورات إلى سلسلة من الأهداف أو الإنجازات التي يجب السعي لتحقيقها. ثم يتم تطوير الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة. ويعطي التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الدليل على التقدم في تحقيق التصورات.

مثلاً: هناك تصور عام يتعلق بتحويل تكنولوجيا جديدة إلى منتج أو خدمة يستطيعان تزويد شركة ما بقدرات تنافسية في السوق. إن السعي وراء هذا التصور، يعني أن يتضمن أهدافاً مثل إكمال الدراسات المبدئية التي سبق وأن جرت عن السوق، وتطوير النموذج الأول من المنتج، وتقييم نمط عملية التصنيع الأولى. وهكذا، وقد اطلعت على عدد لا يحصى من الخطط التي بنيت على هذا النموذج من التصور، وهذه الأنواع من الأهداف.

تصورات كهذا التصور هي إكراهية. من السهل أن تتحسَّس الإثارة والتزام العاملين الذين يشملهم هذا التصور، فكل إنسان يملك النية لأداء أشياء عظيمة، كما أن الكثيرين يدركون النتائج التي ستأتي مع النجاح. وعلى كل حال، فإن تصور المنتج أو الخدمة قبل أن يتحققا فعلاً هو عادة العنصر الأكثر إكراهاً في هذه الصورة.

هذه هي الطريقة التي تطلق بها الخطط العظيمة والآمال الكبيرة.

ولكنه سرعان ما يتدخل الواقع، وتبدأ أمور متعددة بالحدوث تظهر معها نتائج الدراسة المبدئية التي أعدت عن السوق غامضة وملتبسة. ويستهلك التصور الأولي عن المنتج قدراً كبيراً من الطاقة. وتحقق عملية تصنيع النموذج الأول من المنتج محصولاً منخفضاً جداً، ويخوض المنافسون معركة إعلانية غير متوقعة، وتلوح في الأفق بوادر تكنولوجيات جديدة.

بعد ستة أو اثني عشر شهراً، تتشكل القناعة بضرورة مراجعة الخطة ويعيش كل فرد هاجس أن الأشياء لم تجر بالطريقة السهلة التي كان متوقعاً لها. ويتركز الانتباه، دون أن يحيد، على تثبيت الخطة. ويبدأ التساؤل: ما التغييرات المطلوبة في التسويق والهندسة، والتصنيع؟. وكيف ستؤثر هذه التغييرات على الجدول الزمني للإنتاج، وعلى الميزانية؟

ونادراً ما يستند الناس بظهورهم إلى كراسيهم لتفحص تصورهم على ضوء المستجدات المذكورة آنفاً. ومن السهل تفهم لماذا يمتنعون عن ذلك. فهم في الأساس مخدوعون تماماً. «والأنا» لديهم تداخلت مع تصوراتهم. وبدلاً من تفحص المقدمات تجدهم ينجرون لتثبيت المشكلات التي يبدو أنها تعيق تقدمهم نحو تحقيق تصوراتهم.

والصعوبة الأولى التي تواجهها عند مناقشة التصور هي تخيلك ماذا ستفعل إذا وجدت أن تصورك خاطىء أصلاً؟ إنما بإمكانك أن تتجنب هذه الصعوبة. فبدلاً من أن تهتم برفض التصور القائم، عليك أن تضعه جانباً بشكل مؤقت ثم تطرح على نفسك السؤال التالي: من

خلال الخبرات المكتسبة في الستة أو الاثني عشر شهراً الأخيرة، ما التصور الذي يمكن أن يتماشى مع أسواق الشركة وتكنولوجياتها؟

يقود هذا السؤال غالباً إلى أكثر من جواب، وخاصة إذا ما وضعت التصور القائم جانباً. ثم تقوم بمقارنة كل البدائل التي تتوفر لديك مع التصور القائم. وللوصول لهذه المقارنه عليك أن تسأل:

إلى أي مدى يجب إدخال التغييرات على التصور القائم كي يستفيد من العناصر التي يتضمنها التصور البديل؟

يجب أن يتيح هذا السؤال بروز قائمة بالتغييرات المحتملة التي نادراً ما تكون منسجمة. وهذا يقود إلى القيام بنقاش في العمق لمنافع وتكاليف كل بديل على حدة. وغالباً ما تؤدي المناقشة إلى تبني تغيير واحد أو اثنين، وعندما تنتهي عملية الاختيار، تبدأ على ضوء ذلك بإعادة النظر في خطتك الموضوعة.

مقارنة التصورات والواقع

يجب أن تشمل المسألة مقارنة ما كنت تسعى أن يحدث كنقيض لما يبدو أنه يحدث فعلاً. بكلمات أخرى وأكثر وضوحاً: إن الموضوع هو التصور مقابل الواقع. وسنقدم عدة أمثلة لترى الطبيعة الكامنة لهذه المشكلة، وكيفية التعامل معها.

التصورات المبدئية

لقد عملت مع بضع شركات منذ بدء انطلاقها إلى العمل، وكان العديد منها قد نشأ في رحاب الجامعة. ولقد ساعدت في تأسيس

بعض هذه الشركات، وتعاملت مع أُخرى كانت زبائن الشركة التي أعمل بها للاستفادة من برامجها وخدماتها. وعلى الرغم من أن الأمثلة التي سأوردها مختلفة الواحد عن الآخر إلاّ أن المعاني التي تحملها هذه الأمثلة متشابهة.

قمت أنا والسيد روس هانت بتأسيس شركة دعوناها سيرتش تكنولوجي (تكنولوجيا البحث). كان لدينا تصور أن نسوق تجارياً برامج تدريب تطبيقية وأنظمة داعمة للقرارات والتي كنا قد طورناها في جامعة إلينويز. وهناك مثال آخر عن مصنع في إطار تكنولوجيا الصناعات الحربية حيث تصوَّر مالكوه، تكنولوجيات للسيطرة والرقابة العسكرية. مشروع آخر وهو شركة أسسها أعضاء كلية جورجيا تيك، الذين كان لديهم تصور عن إنتاج برامج الكومبيوتر والخدمات المتصلة بها لتصميم وتشغيل شبكات توزيع مختلفة. كما أورد مثالاً رابعاً عن شركة انبثقت أيضاً من تكنولوجيا الصناعات العسكرية، كان لدى مالكيها تصور للمتاجرة بأنظمة تتمتع بقدرة عالية لتخزين الطاقة.

وقد بقيت كل هذه الشركات ناجحة بعد أن بدأت العمل لما يزيد عن عشرين عاماً، وعاشت عهوداً من النمو القوي، وفترات من التراجع. ولكن لم تشهد أي شركة من هذه الشركات نمواً انفجارياً، ولم تسيطر أي منها على السوق. وهكذا يكون التصور الأولي قد تحقق جزئياً فقط.

هذه الأمثلة قصص نموذجية عن النمو البطيء والثابت، وعن النجاح المتوسط.

أما شركات آبل وميكروسوفت ونتسكيب، فقد شذت عن القاعدة، وبزّت من الناحية الإحصائية مثيلاتها. ونادراً ما يتحقق نجاح كالذي حققته هذه الشركات. ومع ذلك علينا أن نتوقعه. إنه تصور عام.

والنتيجة، أن التوقعات غالباً لا تتحقق. ولهذا يبرز سؤال رئيس في التخطيط عما إذا كان التصور الأصلي ما زال واقعياً. ربما يكون السوق غير مستعد بعد لتلقي هذا المنتج، ويستدعي هذا وقتاً أطول لتحقيق التصور، ربما بعد سنين طويلة. هناك احتمال آخر هو أن هؤلاء المنافسين الجدد وتكنولوجياتهم الجديدة يمتلكون كل شيء ولكنهم أغفلوا المنافسة المتوقعة.

مثلاً، تعلمنا في شركة سيرتش تكنولوجي أن تكنولوجيا التدريب لدينا كانت مكلفة جداً للجميع، ما عدا الزبائن الذين لا يتحمسون للكلفة نسبياً مثل الحكومة. كما تعلمنا أن العملية المقررة لتكنولوجية دعم القرار كانت بطيئة في الأماكن المعقدة مثل صناعات الفضاء والصناعة العسكرية. وقد أدى ذلك إلى خضوع عملنا إلى هامش ضعيف مرتبط ببرنامج البحث والتطوير. وبالتالي فقد تحركنا باتجاه سوق أنظمة الأعمال حيث يميل تبني هذه الأنظمة ليكون أسرع.

وفي النهاية عارضنا التصور الأصلي. وكان علينا أن نفعل ذلك في وقت أبكر ولكن ترددنا كان نمطياً، إذ إن معظم الشركات المبتدئة حديثاً تسوقها تصورات تختفي في طياتها «الأنا» عند مالكيها. لقد أوجد هؤلاء المالكون «أطفالاً تكنولوجيين»، ولذلك قرروا أن هذه

التكنولوجيات ستنجح وفق طرق خاصة. وعلى كل حال، فكما يحدث تماماً إزاء «الأطفال» من البشر، يصبح عليك أن تناقش افتراضاتك وتقودها إلى النجاح وفق طرق لم تتصورها قبلاً.

تشكيل التصورات

تزوِّدنا التنمية التكنولوجية في كل المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها بمضمون غني نستطيع من خلاله رؤية الطرق التي تستطيع بها هذه التصورات أن تكون أشرعة تدفعنا إلى الأمام أو مرساة تشدنا إلى الخلف. وتبدأ عملية تطوير طرق جديدة في أداء الأشياء بتصور كيف يمكن إنجاز أمر جديد، أو على الأقل إنجازه بطريقة مختلفة، ويقود هذا التصور العاملين في التطوير إلى استثمار أنفسهم ومواردهم في عملية التطوير. وعلى كل حال لا يؤدي هذا المسار دوماً إلى النجاح، وعلى الأقل لا يقود إلى النجاح بالطرق التي تنبأ بها المطورون. وسأورد أمثلة قليلة لإيضاح هذه النقطة. في أوائل السبعينيات أشرفنا على سلسلة من الدراسات تركزت على الإجابة على السؤال التالي: لماذا لا يستطيع أشخاص أمثال مراقبو حركة الطيران التنبؤ غالباً بمسارات الطائرات التي يحركونها. وقد تبدو هذه المهمة صعبة، ولكنها ممكنة التحقيق. وقد تساءلنا لماذا يكون التنبؤ إشكالياً. فقادتنا دراسة هذا الأمر، وأمور أُخرى مشابهة لنستنتج أن الناس تجد صعوبة في اكتساب وتحقيق أنماط عقلية دقيقة عن الأشياء الحركية التي يتعقبونها، سواء كانت في الطيران أو السفن أو سوق الأسهم. وأعني بعبارة الأنماط العقلية طريقة تشكيل البيانات العقلية

التي تمكّن الناس من تكوين توقعاتهم حول ما سيحدث، واستنتاج تفسيرات للأشياء التي حدثت.

إن مضمون هذه النتيجة التي وصلنا إليها هو ضرورة مساعدة المعنيين على أداء مثل هذه المهمة. وقد قمنا بهذه المهمة لفترة من الوقت، ولكننا لم نجد فرصة لاستخدام ما كنا تعلمناه.

وقد نشرنا في أواسط عقد الثمانينيات مقالة مختصرة عن هذه الأنماط من الدراسات (دراساتنا ودراسات الآخرين). ودفعت هذه المقالة إحدى المنظمات لتسألنا عن احتمال أن يستطيع أعضاء فريق مؤهل ومتمرس أن يملك كل فرد فيه أنماطاً عقلية عن دور الأعضاء الآخرين، أنماطاً تمكّن من التنبؤ بما سيتصرفه كل عضو آخر في هذا الفريق، وكذلك استخراج المعاني من ملاحظات كل واحد منهم التي يكوّنها عن زميله الآخر. وقد قادتنا دراسات أجريناها في أوائل عقد التسعينيات على هذه الإمكانية إلى استنتاج أن الأنماط العقلية يمكن أن تفسر هشاشة العلاقات وضعف التعاون بين أعضاء الفريق.

وقمنا بالتالي بتطوير برنامج تدريب مستند إلى الكومبيوتر للارتقاء بالأنماط العقلية لدى المتدربين. وقد أظهرت تقييمات هذا النموذج الجديد من التدريب أنه أدى إلى ظهور تحسينات جوهرية.

ويوضح هذا المثال كيف أن التكنولوجيا ـ وهي في هذه القضية تكنولوجيا السلوك ـ قد انبثقت عن برنامج البحث والتطوير. وكان تصورنا المبدئي عن كيفية تمكن هذه التكنولوجيا من تقديم فائدة

لمراقبي حركة الطيران والهيئات المشابهة، لم يعط ثماره. وفي نفس الوقت قدمت هذه التكنولوجيا إنجازاً في معالجة مشكلة هامة أخرى، كانت قد استبعدت عند معالجة المشكلة الأولى.

ويتصل مثال آخر بتطوير نموذج جديد من التدريب الموازي. وقد بدأنا هذا الجهد في أواخر السبعينيات في سلسلة من الدراسات عن شبكة مكتبات صممت لتمكن مدراءها من استخدام مصادر عدد ضخم من المكتبات المنتشرة في ولاية إلينويز. لقد أردنا تطوير أسلوب لتحديد أفضل ممر للطلبات يمكن سلوكه عبر الشبكة (الإنترنت) على ضوء احتمالات النجاح والتأخير المحتمل لدى المكتبات العديدة الأخرى التي تشكل نقاط تقاطع على الشبكة. هناك ممر في الرسم البياني للشبكة يمكن إظهاره كتابياً كممر حتمي بين نقاط التقاطع.

وقد فوجئنا أن تشخيص المشكلات بممرات خاصة كان هاماً لأنه استطاع أن يولد الممرات البديلة. وقد تحققنا فوراً أننا كنا نتحدث عن إصلاح مواطن الخلل بشكل عام بدل أن نكتفي فقط بمعالجة مسألة الطلبات لمواد المكتبة. وقادنا هذا إلى إجراء مجموعة من الدراسات حول إمكانات الناس في تصحيح مواطن الخلل أي تشخيص مشكلات محددة في إبراز الشبكة، لأنواع متعددة من المشكلات.

ودلتنا نتائج هذه الدراسات إلى قيود إنسانية متنوعة إزاء المهمة. وما هو أكثر أهمية من الناحية العملية أننا وجدنا أن استخدام محاكياً تدريبياً لشبكتنا، جعلت الناس قادرين على تصحيح مواطن الخلل بشكل أفضل وكان شعار مخبرنا «تدريب محاكي ممتاز» رغم أن هذا

لم يكن قصدنا. وقد وجدنا فوراً تمويلاً لمزيد من تطوير هذه التكنولوجيا. وقد قدرنا فكرة القيام بتطبيقات في إصلاح الخلل في صناعة السيارات، والطائرات، والسفن ونظم الاتصال، ومحطات الطاقة النووية والفضاء. وقادتنا الدراسة للتعرف على الشروط التي يمكن في ظلها أن نرتقي أكثر بالأداء الإنساني. وقمنا في أواخر الثمانينيات بتدريب الأجهزة البشرية في العديد من الصناعات المختلفة باستخدام نسخ متعددة من هذا النموذج لتكنولوجيا المحاكاة وبدأ هذا الجهد في التطوير التكنولوجي بتمويل من وكالة ناسا. ثم توالى الزبائن من الجيش الأمريكي وصناعة السفن التجارية، وصناعات تتصل بالنفع العام، وسلاح الجو الأمريكي. وقد نجحت الفكرة لأننا حرصنا على إيجاد الزبون تلو الزبون. وقد كيَّفنا تصورنا ليتلائم مع ديناميكية السوق. وتركنا احتياجات الزبون الحقيقية وأولوياته تحدد الطريقة التي نطوِّر بها التصور. ولأننا كنا نشكك دائماً بثبات تصورنا الأصلي، فقد كانت النتيجة مجموعة من الدراسات الهامة.

ويتصل المثال الثالث والأخير بالطريقة التي يتفاعل فيها الناس مع كومبيوترات «الذكية». وقد بدأ هذا الجهد في أواسط السبعينيات في تطوير محيط طيارين يتعاملون مع كومبيوترات ذكية اصطناعياً لمساعدتهم على التحليق بطائراتهم. وقد أدت جهودنا الأولى إلى مجموعة ملاحظات جمعناها تحت اصطلاح سميناه «الذكاء المتصارع»، فنحن أمام كيانين ذكيين (الطيار ـ الكومبيوتر)، يعملان لأغراض متعارضة ويسرِّعان في نفس الوقت الوصول إلى نتائج فورية.

قادتنا هذه الملاحظة لتطوير نماذج تحليلية في كيف يتعاون جهازان ذكيان. وقد كشفت لنا خبرات في هذا المجال أن التعاون يعتمد على «فهم» الكومبيوتر لمستخدميه ـ الطيارين وبقية أعضاء الفريق ـ وقد أسمينا هذا المفهوم (غرفة الطيار الذكية) وقمنا أيضاً بتصميم الجانب الوظيفي اللازم لأجهزة الكومبيوتر لتصل إلى هذا المستوى من الذكاء.

وقد لفتت هذه الجهود التي بذلناها في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات نظر الناس. وقاد ذلك إلى ابرام عقود في النصف الثاني من الثمانينيات وأوائل التسعينيات لإيجاد عينات عملية «للكابينة الذكية» وجمع بيانات لاستخدامها في تحسين تكنولوجيا الأنظمة الذكية: وفي السنين الحالية نعمل في تهذيب أكثر لهذه التكنولوجيا والسعي لدى صناعة الطيران التجاري والعسكري لتبنيها.

كان الطريق للوصول إلى هذا الهدف معقداً. إذ إنه كي يقبل المصنّع للطيران التجاري لتبني تكنولوجيا ما، يجب أن تكون هذه التكنولوجيا مقبولة من شركة طيران واحدة على الأقل. التي يطلبون من الطائرات تنفيذها. كما أن إدارة الطيران الفيدرالي عليها أن تقتنع بفائدة ذلك. وبالطبع يجب أن يكون الطيارون، واتحاداتهم ومؤسسات الصناعة الجوية، داعمين لهذه الخطوة. وحشد كل هذه الأطراف مهمة صعبة ستستغرق وقتاً طويلاً. وكان تقييمنا الأكثر تفاؤلاً آنذاك أن أحد العناصر الرئيسة لهذه التكنولوجيا على الأقل سيحلق مع الطائرات في بداية العقد الأول من الألفية الثالثة. وبافتراض أن يحدث

ذلك يبلغ الزمن الذي يمتد من تاريخ التصور الأساس إلى التاريخ الذي يمكن معه تحقيق جزء من هذا التصور ثلاثين عاماً. غالباً ما تكون هذه الفترات الزمنية المتطاولة واقعية في ميدان التطوير التكنولوجي. ونعني بهذا أن التطور لا الثورة هو معيار التقدم. لذلك من المهم عندما تعيد النظر في تصورك وتقارنه مع الواقع أن تركز على افتراضاتك فيما يتعلق بالزمن الذي يمكن أن يتحقق فيه هذا التصور. وبعبارات أكثر بساطة يجب أن تتضمن الخطة وسيلة للحفاظ على خبزك مدهوناً بالزبدة وأنت تسعى نحو خاتم النحاس العصيّ.

مبادىء مركزية

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من هذا الفصل في المبادىء التصورات المدرجة في اللائحة 1/1 . وتزودك هذه المبادىء بقاعدة لتجنب الوهم بأن تصورك الأصلي يسير في طريقه ـ وهو وهم يمكن أن يدمِّر عملك.

إن الحوادث التي ذكرتها في هذا الفصل قصص نمطية. وهناك الآلاف من القصص التي ترافقت مع تطور طرق عديدة مختلفة في أداء الأشياء. وتعتبر المجلة الفصلية الرائعة (Invention and technology الاختراع والتكنولوجيا) التي تنشرها دار فوربس مصدراً ممتازاً لمثل هذه القصص. وعلى الرغم من أن كل قصة تعتبر مستقلة تماماً، إلاّ أن جميع القصص تعلِّمنا دروساً متشابهة حول مسائل التصور.

القائمة 1/1 مبادىء التصور

- بشكل منظم ومنتظم خذ خطوة إلى الخلف. افحص تصورك، وقارنه مع الوقائع الحقيقية القائمة. وبقدر ما تبكّر في العثور على مفارقات جوهرية بين التصور والحقيقة، بقدر ما تتجنب الوقوع في الفشل.
- يحدث معظم التغيير عادة بأسلوب تطوري أكثر مما يحدث بأسلوب ثوري. تأكد أن الزمن المتوقع لتنفيذ خطتك، يعكس هذه الحقيقة.
- يجب أن يكون تصورك ديناميكياً، ويتطور بينما تتعلم استخدام خبراتك الراهنة في الأسواق، والتكنولوجيات، وتابع مراجعة تصورك وتصفيته من الشوائب.
- لن يتحقق تصورك بالطريقة التي تنبأت بها. كُنْ منفتحاً تُجاه الطرق السرنديبية لتحقق النجاح المأمول.

قبل كل شيء إن التجديد ـ وهو دفع العالم لأداء الأشياء بشكل مختلف ـ يحتاج دائماً إلى وقت أطول مما يتوقعه أي شخص. ويجب على أي مقارنة جادة بين التصور والحقيقة أن تاخذ بالحسبان مدى السرعة التي يأخذ التحديث بها مكانه. هل تستطيع تقبل معدل السرعة ذاك؟

ثانياً: إن التصور الذي دفعك (أو دفع فورد أو IBM) هو فقط نقطة البداية. ويحتاج تصورك لأن يكون ديناميكياً بحيث يتغير بقدر ما يتغير السوق وتتغير التكنولوجيا. وعلى نقيض ذلك تقود التطورات الساكنة دائماً إلى فشل نهائي.

ثالثاً: إذا انفتحت على موهبة السرنديبية، فباستطاعتها أن تغير تصورك جوهرياً وتقودك إلى نجاح عظيم. أنا لا أعني أنها هي التي ستدفعك إلى التغيير في الانتقال من صنع الطائرات إلى صنع الحلوى. وعلى كل حال فهي تعني بالتأكيد أن التكنولوجيا التي تستخدمها تقدم أعظم ميزاتها التنافسية بطرق لم تتخيلها سابقاً.

أسئلة أساسية

يتضمن العنصر الأول في مواجهة الافتراضات التي تحملها عادة، مقارنة تصورك والواقع. وتلخص القائمة 1/ 2 عدة أسئلة أساسية يطرحها المرء على نفسه عندما يقوم بهذه المقارنة. وتمثل الأسئلة الدروس التي أوردناها في هذا الفصل.

والسؤال الأخير في هذه القائمة جديد. فبعد أن تكون أجبت على الأسئلة الخمسة الأولى يتوجه بك السؤال الأخير نحو المسألة الأعمق:

هل ما زال تصورك الأساس ـ حتى ولو عدَّلته ليلائم الحقائق الجارية ـ مسيطراً عليك؟.

إذا كان جوابك بالنفي سيترتب عليك عملاً تقوم به، إذ يجب أن تركز على تشكيل تصور يفرض نفسه. وأفضل مكان تبدأ فيه هذا الأمر هو البدء مع زبائنك الحاليين، أو الزبائن المحتملين. استخدم فريقاً متقاطع الوظائف من شركتك ليقابلوا زبائنك، ويصغوا إليهم. وستعطيك هذه المقابلات المادة الأولية لتشكل التصور الجديد.

أما إذا كان جوابك بالإيجاب فنصبح جاهزين لمتابعة بحث أنماط جديدة من الافتراضات التي يجب معارضتها. بعد معارضة تصورك هذا، علينا أن نستعرض قدراتك لتحقيقه، ثم نتحرك لنستعرض نجاحه المحتمل من وجهة نظر السوق.

القائمة 2/1 مقارنة التصور والواقع

- ما النقاط المحددة التي يختلف فيها تصورك عن الواقع؟
- كيف تقارن الزمن الذي تظنه لازماً لتحقيق تصورك، مع الزمن الفعلي لذلك؟
- هل تحتاج خطتك إلى التعديل لتعكس بشكل أصدق الآمال الواقعية؟
- على ضوء الحقائق القائمة، ما التصورات الجديدة المحتملة والمرجحة؟
- ما العناصر الجديدة التي يمكن دمجها في تصورك؟
- هل ما زال تصورك في شكله المعدل لملائمة الحقائق القائمة، يفرض نفسه؟

الوهم الثاني

نحن الرقم الأول

لنتخلص من خرافة الطبقة العالمية

هل يضم فريق الإدارة لديك أعضاءً مهمتهم التسويق، والمبيعات، والهندسة، والتصنيع، والمالية، وربما آخرين يهتمون بالعنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات؟

ما قوة هذا الفريق؟ من الشائع كثيراً اعتبار كل عضو في الفريق أنه من الدرجة الأولى، أو ربما، من المستوى العالمي. ويشعر رب العمل أحياناً أن الفريق الذي يعمل معه هو فوق المعدل.

يبدو أن كل منظمة عملت معها تضم أناساً يتجاوزون المعدل العادي، وقد أخبرني العديد من المدراء التنفيذيين والإداريين أن كل فرد في منظمتهم هو فوق المعدل، بل وفوق المعدل بكثير. بل أكثر من ذلك، يعتقدون أن كل فردٍ منهم يمتلك أفكاراً فائقة الأهمية، ويتمتع بمستويات عليا من الأداء، ويعطي نتائج هامة جداً.

أستطيع أن أقدِّم توضيحين لهذا الزيف الإحصائي. إذ يمكن لي ببساطة أن أشير إلى تلك المنظمات التي يكون كل شخص فيها تحت

المعدل المقبول، وكل شيء فيها يسير في الطريق الخاطىء، إلى درجة يبدو الأمر فيها دائماً وكأننا أمام ثور يعيث فساداً في محل لبيع الخزف الصيني.

أما التوضيح الآخر فهو أن الناس الذين أتحدث معهم كانوا مخطئين فيما يقولون ويستمدون تقييماتهم من الديمومة التي تتمتع بها الخرافات عادة.

فمن المستحيل على أي كان أن يكون بالمستوى العالمي. ومع ذلك، تميل المنظمات والأفراد لأن يعتقدوا أنهم كذلك، أو أنهم على الأقل يعملون بالتوافق مع هذه الخرافة. وتكون النتيجة أنهم يميلون لتجاهل محدودية الإنسان وقصوره.

وتؤدي هذه المشايعة العقائدية لخرافة المستوى العالمي، إلى وضع خطط لا تكتمل أبداً، وإلى خطط مكتملة ولكنها لا تنفذ أبداً، وإلى خطط منفذة ولكنها لا تلبي التوقعات أبداً. والسبب أن المؤمنين بهذه الخرافة، يتجاهلون، أو على الأقل لا يواجهون المشاكل الحقيقية التي تشكل أساس الأداء السيِّىء أو المتوسط.

يعالج هذا الفصل تأثير خرافة الوصول إلى المستوى العالمي على الأداء الفردي والمؤسساتي، ما الذي يحدث عندما يشعر الأفراد داخل المنظمات، وتشعر المنظمات ككل، أنهم بخير كما يجب أن يكون عليه الأمر؟ ماذا يحدث عندما يشعر كل فرد أن هذا كل ما يَهُمُّ؟

خرافة «الطبقة العالمية»

لقد وجدت أن الشيء الأسهل أن توجيه السؤالين السابقين في ثنايا أمثلة سأسوقها عن شركات عملت بها. وتشرح الأمثلة التالية، نسخاً مختلفة عن الخرافة التي نحن بصددها وعن نتائج الإيمان بها.

التحليق عالياً:

تتنافس قبضة من شركات الصناعات الجوية للحصول على فرص لبناء طائرة من طراز جديد. والفائز هو الشركة التي تحصل على طلب من شركة طيران كبيرة، أو على عقد جوهري مع إحدى وكالات الدفاع. وما أن تفوز إحدى الشركات ببرنامج لتصنيع طائرة ما، حتى ينطلق الآلاف من الناس ليعملوا في مجموعة واحدة لست أو ثماني سنوات يقدمون بعدها منتجاً فنياً واحداً: تصميم طائرة.

وعندما ينجزون عملهم، ويصبح إنتاج الطائرة هو ما تبقى، تنتقل هذه المجموعة إلى تطوير مشروع آخر. فإذا كانت محظوظة فبإمكانها أن تنهمك في صناعة ثلاثة أو أربعة نماذج فنية جديدة للطائرات في عمل قد يزيد عن ثلاثين عاماً، ونادراً ما يكون عمل أفراد هذه المجموعة مقتصراً على شركة واحدة.

لقد عملت مع نحو ست من شركات تصنيع الطائرات الحربية والتجارية. وكانت هذه الشركات متزمتة بشكل يدعو للدهشة. ويعرف العاملون فيها بعضهم البعض منذ فترة طويلة. وغالباً ما تتواصل علاقاتهم حتى عندما ينتقلون للعمل في شركات أخرى. ويختزن

هؤلاء الناس ثروة من القصص حول برامج التصنيع السابقة. إنهم يقطرون خبرة ثمينة.

لكنهم قليلاً ما يهتمون بالخبرة الخارجية وآراء الآخرين، هذا إذا كانت هذه الخبرة تستدعي انتباههم أصلاً. في إحدى هذه الشركات التي عملت معها رفض مدير كبير فكرة اقترحتها عليه، بقوله: «لو كانت فكرة كهذه جيدة لكنا عرفناها قبل الآن». مفتاح الحل إذن، هو أن تجعل الناس داخل المنظمة يتقبلون الفكرة التي حملتها إليهم. (وإذا نجحت في ذلك، فإنك تخاطر بفقدانك أي دور على الإطلاق في تنفيذ هذه الفكرة، ولكنها قد تكون فرصتك الوحيدة).

وأحياناً يذهب هذا التوجُّه بعيداً. كنت أتحدث مرة مع مسؤولة كبيرة أُخرى في نفس الشركة حول اهتمامات إحدى أكبر شركات الخطوط الجوية في الولايات المتحدة. قالت لي: «إن رأيهم ليس بذي أهمية كبيرة لنا». ويلخص هذا التعليق الغطرسة التي تترافق عادة مع خرافة المستوى العالمي.

يميل الشعور بالتفوق المطلق في كل شيء ذي أهمية، المتزامن مع إهمال كل المعلومات الخارجية، إلى وضع الأساس لمشكلات ستبرز فيما بعد. وفي السنين الحالية، قامت شركات متعددة عملت معها في الماضي بتسريح الآلاف من العاملين. وهكذا نستطيع أن نستنتج أنه يمكن للتحول من شركة تصنف نفسها في الطبقة الأولى في العالم، إلى شركة تسرِّح عمالها أن يكون سريعاً.

ويشتد التنافس الخارجي أيضاً. كان الكونسورتيوم الأوروبي لطائرة الإيرباص، المنافس الوحيد حتى الآن في الأسواق التجارية، ولكنه يبدو أنه سيكون هناك واحد أو أكثر من منافسين آسيويين. أما في أسواق الصناعات الحربية، فتحاول كل الدول أن تحافظ على بقاء صناعاتها الحربية حية.

إن الرد المناسب على المنافسة المتزايدة هو غالباً تجديد متزايد. وعلى كل حال لقد شدت خرافة المستوى العالمي، صناعة الطيران إلى الخلف. فإذا كانت الأفكار المهمة هي فقط الأفكار التي تملكها أنت نفسك، فإن قائمة البدائل والخيارات تصبح محدودة إلى حد بعيد. بينما تطرح أمام المنافسين الجدد الذين يتقبلون الأفكار التي ترد من خارج مؤسساتهم، قائمة أكثر فاعلية ليختاروا منها.

صحيح أن طبيعة المنتجات في الصناعة الجوية ـ الطبيعة الشبيهة بالسلعة ـ تجعل من الصعب جداً مرور داخلين جدد إلى الحلبة، إلاّ أنهم يستطيعون التغلُّب على هذه الصعوبة ويمكن أن يبرز المنافسون من اتجاهات لا تخطر بالبال. وتجعل طبيعة ـ الطبيعة الشبيهة بالسلعة ـ المنتجات في الصناعات الجوية الأمر صعباً جداً على داخلين جدد. إنما يمكن لهم التغلب على هذه الصعوبة إذا لم يتحولوا إلى منتجين لأطر جوية مشابهة لما هو موجود، وأكثر من ذلك أن لا تكون التجديدات الحقيقية تتعلق بتجديد الطائرة نفسها.

وفي رحلة ما من المحتمل جداً أن ينظم منتجو أجهزة الكومبيوتر والبرامج الكومبيوترية المتعلقة بالطيران عقوداً فرعية مع مصنعي

الطائرات لتقديم مجموعة كابينة الكومبيوتر ـ الطائرة. إن القيمة الأولى المضافة ستكون ماذا يستطيع الكومبيوتر أن يفعل لطاقم الطائرة، وطاقم غرفة الطيارين، وبشكل خاص للمسافرين. وعندما يتحقق مثل هذا العقد، سيتحول صناعيو الطيران إلى موردين، وهكذا تنسف خرافة الطبقة العالمية وضعهم القيادي السابق.

التغيير أسرع وأسرع

على الرغم من وجود العديد من أجهزة الكومبيوتر في صناعة الطائرات، وفي الاستخدام عبر صناعة الملاحة الجوية، إلاّ أن شركات الكومبيوتر تختلف عن شركات الصناعات الجوية، ذلك أن دورة الحياة لمنتجاتها تمتد بحكم التطور السريع شهوراً فقط، أكثر مما تمتد لسنوات. وكي تبقى هذه الشركات قادرة على المنافسة في كل منتج جديد، أصبح عليها أن تحمِّل أجهزتها قوة كومبيوترية أكبر وأكبر في حجم أقل وأقل.

كانت نتيجة هذه المنافسة مدهشة. بدأت أجهزة الكومبيوتر بحجم يملأ الغرفة، ثم استقر على جدران الكبائن، ثم أصبح علباً بحجم المصنفات تضم الملفات. وقد أصبحت أجهزة الكومبيوتر المحمولة بحجم مجلة من مجلات الموسوعة. وأكثر من ذلك، فإن لدي قوة كومبيوترية في رؤوس أصابعي أكبر بكثير من قوة بهيموث ولقد قابلت خلال عملي مع شركات الكومبيوتر، العديد من الناس الموهوبين في تصميم المعالج وتطبيقه، وتطوير البرامج وتصميم نقاط

الشراكة بين الإنسان والكومبيوتر. وكما كان الأمر مع شركات الطيران، قابلت أشخاصاً ومجموعات كانوا مقتنعين تماماً بتفوق مهاراتهم الشخصية.

هذه الخرافة حول «المستوى العالمي» تمتد كثيراً لتؤثر في إداركهم لطبيعة الزبائن. إذ يمكن لهم مثلاً أن يغفلوا حقيقة أن الزبائن يريدون الفوائد بالإضافة إلى التشغيل السريع. مثلاً، يريد الزبائن عادة وجود توافق بين وظائف الكومبيوتر المختلفة. والذين يعانون من خرافة المستوى العالمي يشكلون بذكاء أي شخص يمكن أن يضحي بالقوة الكومبيوترية في سبيل أداء كل مهماتهم باستخدام كومبيوتر واحد.

إن الخرافة في قضية الكومبيوترات، لها عنصران: 1. اتجاه لأن تعتقد أنك تقف على قمة الجبل بمعنى أنه لديك القدرة على تصميم القدرة على إيجاد أسرع معالج عرف حتى الآن. 2. الإدراك بأن هذه القدرة هي كل ما يهم.

ومضمون هذا الكلام هو أن السوق تعمل بين الحين والآخر بشكل عقلاني، فيشتري الكومبيوتر الأسرع، وبعبارة أُخرى الكومبيوتر الأفضل.

وتظهر الكثير من البيانات أن هذا التأكيد لا سند له. وهناك إجماع عام أن ميكروسوفت قد تفوقت على آبل بتكنولوجيا أقل جودة. وحصل أسرع معالج مجهري ـ وهو معالج ديجيتال آلفا ـ على

نصيب ضئيل في بند التسوق. وبهذا يصبح واضحاً أن النجاح في السوق يحتاج إلى أكثر من مجرد تقديم الحل الفني الأفضل.

وعلى كل حال، إن المؤسسات التي توجه فنياً والتي تخضع لخرافة المستوى العالمي تستبعد إمكانية أن يستطيع أي حل لا يصل إلى حافة القيادة، أن يدخل المنافسة وبالتالي فهي تتقبل ارتفاع التكاليف، وازدياد المخاطر التكنولوجية، وإضاعة المزيد من الوقت قبل الوصول إلى السوق، بهدف إيجاد منتجات تصل إلى حد الكمال الفني. ولكنها تواجه بعد ذلك صعوبة في بيعها. وهكذا تعود عليهم خبرتهم الفنية العالية بقليل من الفائدة. وفي الحقيقة فقد أعاقتهم بشدة. وعلى وجه العموم، تملأ خرافة المستوى العالمي كل شخص بالرضا عن نفسه وعن منظمته أو شركته. وعلى كل حال يوضح المثال الآنف الذكر أنه حتى لو كان الشعور بالعالمية قريباً من الحقيقة، فإنه مجرد ميزة إذا زودت هذه القدرة العالمية المنظمة بفوائد جوهرية في السوق.

وإذا لم يعط السوق أهمية لهذا الأمر، عندها تصبح القدرة غير ذات معنى لأحد.

الطليعية

ليست الشركات الكبرى وحدها التي تتأثر بخرافة المستوى العالمي. لقد عملت مع العديد من الشركات الصغيرة التي تمتلك تكنولوجيا عالية، وتسيطر فيها هذه الخرافة على الثقافة المشتركة.

ويمكن لهذه الخرافة أن تقود إلى أداء ضعيف، وربما إلى الفشل بمقدار ما تسيطر على مسائل الأعمال الهامة.

وتتصف هذه الشركات نمطياً بأنها شابة وحديثة التأسيس، ولها صلة وثيقه مع المؤسسات الأكاديمية. ويميل المهندسون والعلماء في هذه الشركات لامتلاك مهارات ظهرت حديثاً، وترتفع إلى مستوى الفن. وهكذا، تجدهم يألفون ويرتاحون للتعامل مع تكنولوجيات حافة القيادة التي تطريها كثير من المجلات والمنشورات الأخرى.

من نقطة البدء هذه تكون الشركات غالباً خلاّقة وسريعة. وتؤدي مهاراتها وطموحاتها وصغر حجم البنية التحتية لديها إلى تقدم سريع. وفي نفس الوقت فإن نقص فطنتها لطبيعة الأعمال، وأحياناً ازدرائها شكل كامل يقودها غالباً إلى صعوبات مثل زيادة التكاليف، والبرامج الزمنية المنزلقة.

تميل هذه الشركات، عاجلاً أو آجلاً، لمواجهة المشكلات التي تبرز من الرغبة في الحفاظ على المستوى الراقي من الفن على الأقل مع منجزاتها هي لا منجزاتهم هم. وعندما يتخلصون من احتضان الجامعة التي اختارت لهم فكرة «مستوى الفن» وحملتها لهم، يتوقفون عن متابعة الأدبيات الفنية والعلمية. وعلى الرغم من هذا الانقطاع تثابر خرافة المستوى العالمي على جعلهم يشعرون أنهم يعرفون كل شيء.

وعندما تحدَّثتُ إلى العاملين في هذه الشركات، وجدتهم يعتقدون

دوماً أن كل فكرة يمتلكونها هي فكرة طليعية. ويضعون اصطلاحات جديدة نادراً ما تحمل تعريفات واضحة، ويرفضون التوجهات الأُخرى، على الرغم من أنهم لم يدرسوها. ببساطة، إنهم لا يتصورون أن هناك أي إنسان يمكن أن يبتكر حلولاً أفضل من حلولهم.

وأتذكر أنني تحدثت إلى سيدة تعتقد أن شركتها ترتقي إلى المستوى العالمي وسألتها إذا كانت تقدم فعلاً أشياء أتوقع أنها تتفق مع سمعتها. سألتها مثلاً إذا كانت تشعر أنها تقف في قمة التطور التكنولوجي المتصل بعملها في بلادها. أجابت: «كلا، ليس علينا أن نقلق من هذه المسألة».

واستناداً إلى هذا الجواب وأجوبة أخرى، كان واضحاً أنها لم تكن تعرف فعلاً، إذا كانت شركتها هي من مستوى عالمي أم لا. لقد قبلت فقط الزعم الشائع وأعجبتها الفكرة.

إن الوصول إلى المستوى العالمي يتطلب معرفة ومهارات تتجاوز تقريباً كل المشتركين في المصلحة التي يسعون إليها وتحتاج للحصول على هذه المعرفة، واكتساب المهارات، إلى عمل ثقافي شاق. وإذا لم تبذل جهداً كبيراً في جعل منظمتك تقوم بمثل هذا العمل، فإن الفرص في الوصول إلى الطبقة العالمية هو فعلاً مجرد خرافة في منظمتك. وبقدر ما تسرع في تبديد هذه الخرافة بقدر ما تستطيع البدء في خلق قوى مؤسساتية حقيقية تمكنك من الحصول على ميزات تنافسية.

اللاعب المذهل

ليست مؤسسات القطاع الخاص وحدها التي يمكن أن تخضع لخرافة كونها مؤسسات من مستوى عالمي. فالقطاع العام أيضاً يمكن أن يقع في فخ هذا الوهم الذي يؤدي إلى الوهن. وقد زوَّدتني خبرتي كعضو، وأحياناً كرئيس في اللجان الاستشارية لعدد من الوكالات الحكومية، بمعلومات توضيحية وافرة.

وقعت مواجهتي الأولى للفت الأنظار لخرافة المستوى العالمي قبل بضع سنوات، وخلال اجتماع في إحدى الوكالات، خصص لدراسة مذكرة قدمتها اللجنة الاستشارية، وقد حاول أعضاء اللجنة في هذه المذكرة تقديم نظرة شاملة للبحث الذي أجري على ضوء المبادىء الفنية التي طلبت اللجنة الفرعية تقييمها. وحضر الاجتماع مدراء تنفيذيون كبار في الوكالة.

لقد أدهشني أن أسمع أن كل فاعلية لكل مبدأ كانت «عالمية المستوى» وأنه لا يوجد في أي مكان في العالم من قام ببحث أفضل مما قاموا به. كنت مندهشاً بشكل خاص لأنني كنت أعرف أن تقرير لجنتنا الفرعية اقترح أنه بالإمكان إدخال تحسين في ميدان أو أكثر. وكانت النتيجة أن عرضنا قوبل بصمت، دون طرح أسئلة أو تعليقات.

ثم دعتني إدارة الوكالة مباشرة بعد هذا الاجتماع ووبختني بسبب الوصول إلى هذا العرض. وبصفتي العضو الأكبر في هذه اللجنة كان

عليَّ أن أعرف أن النقد العلني لم يكن مقبولاً. وأشار مسؤولو الوكالة أن هذا الخطأ يمكن أن يهدد الميزانيات القائمة والمستقبلية.

وفي قصة حديثة أكثر، كنت أشارك في عملية مراجعة لبرامج إحدى وكالات الصناعات الحربية المتشوقة لتبرهن أنها وكالة من المستوى العالمي. وكان المحرك لهذه المراجعة تعليق غير رسمي صدر عن مساعد سكرتير الوكالة الذي عيّن في منصبه لأسباب سياسية. وقد قال بأن المنظمات التي ترتقي إلى مستوى الطبقة العالمية، هي وحدها التي تستطيع تجنب السقوط تحت ضربات فأس إعادة الترتيب والإغلاق.

من المدهش أن ترى نشاطاً يتولَّد من تعليق غير رسمي. لقد شكلت لجان وعقدت اجتماعات ووجهت أبحاث عديدة حول موضوع ماذا تعني كلمة «الطبقة الأولى العالمية» لدى الحكومة. وبدلاً من النظر إلى النتائج بمعنى معرفة ما الذي أنجزته المنظمة حقاً تركز البحث على الحالة بمعنى فيما إذا كانت المنظمة تشكل كنزاً على المستوى العالمي ويستحق أن نحافظ عليه أم لا.

تكمن المشكلة في هذين المثالين الحكوميين في العجز عن الحكم على القيمة. فالحكومة عاجزة جزئياً وغير راغبه، وبشكل عام في الحكم على القيمة التي أضافها وجود منظمتيها. وأما الصعوبة المستترة فهي نقص الإجماع حول المشكلات والحلول والإجراءات

اللازمة لتطوير الفوائد التي يقدمها كل اللاعبين في النظام. وكنتيجة لذلك، تسخر طاقة معتبرة للحفاظ على الأرض المهملة أكثر من العمل على رفع قيمتها.

نلاحظ هنا أن التركيز ينصب على تقييم الواردات أكثر من تقييم النفقات. وبكلمات أُخرى تقييم الميزانيات، والقدرات، بينا يبقى الأداء المؤسساتي نصيباً. وفي هذا السياق، تصبح حالة «الطبقة الأولى العالمية» بلا معنى. ومع أن الأفراد في المنظمات يحبذون هذه الفكرة، إلاّ أن المستثمرين، وأعني بهم هنا دافعي الضريبة ـ يكونون على حق لأن يتوجهوا نحو الخط الأعمق. بالتأكيد يجب أن يكون أفق الزمن بعيداً بما يكفي كي يصبح ممكناً حساب الإنجازات على الأمد القريب والبعيد معاً. ومع ذلك، فإن الإنجازات ليست الحالات هي التي تهم.

وبغض النظر عن كون منظمتك تعود للقطاع الخاص أو العام، يجب عليك أن تتجنب الوهم الذي يقول ببساطة إن مجرد كون المؤسسة في الطبقة الأولى العالمية هو أمر ثمين. إن المسألة الأساس هي فيما إذا كانت قدرات الطبقة الأولى العالمية تترجم إلى ميزة ظاهرة قادرة على المنافسة لكسب الحروب، وشفاء الأمراض، وتخفيف الفقر، أو ببساطة أكثر تحقيق الأرباح.

مبادىء مركزية

جرى تلخيص الدروس المستفادة من الأمثلة التي أوردتها في هذا الفصل، في لائحة العرض رقم 2/ 1. وسيطمئنك تطبيق هذه

المبادىء الفعَّالة أن منظمتك تؤكد على ما هو هام فعلاً بمعنى المعرفة والمهارات وستساعدك على نقل التأكيد على الحالة إلى التأكيد على الكفاءات القادرة على المنافسة.

وتوضح الأمثلة التي سقناها عن شركات صناعة الطيران وأجهزة الكومبيوتر الأوضاع التي يمكن أن تعتبر فيها الشركات ـ جدلياً ـ شركات على مستوى عالمي، وعلى الأقل حسب خطوط مبادىء معيَّنة. بالنسبة لشركات صناعة الطائرات، فإن الخرافة تعيقها عن القيام بالتجديدات الضرورية للاستمرار في قيادة السوق. وبالمقابل، فإن احتضان شركات الكومبيوتر لهذه الخرافة يعيقها عن استثمار المعرفة والمهارات الضرورية لخوض غمار المنافسة بشكل فعّال.

في هاتين الحالتين، لا يدور الوهم عند هذه الشركات حول المهارات التي يدّعونها لأنهم يملكونها فعلاً. إن الوهم لديهم هو أن هذه المهارات هي كل ما يهم. لقد اختارت هذه الشركات في الحقيقة أن تحرم نفسها من هذه الميزات التي تمكنها من المنافسة في المدى القريب لشركات الكومبيوتر، وفي المدى البعيد لشركات صناعة الطائرات.

ويوضح مثال الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيات العالية، محاولة الشركات الادعاء أنها وصلت إلى وضع لم تصله بالفعل، بينما توضح أمثلة المؤسسات الحكومية طموح المؤسسات إلى حالة لا معنى لها. في هاتين الحالتين تكون الخرافة، خرافة فعلاً. ويكون الوهم في الحالة نفسها أكثر منه في أهمية وجدوى هذه الحالة.

العرض 1/2 مبادىء المنافسة

- يحتاج الوصول إلى الطبقة الأولى العالمية إنجاز عمل كبير. فإذا لم تقم بهذا العمل لتكسب المعرفة والمهارات اللازمة وتستخدمها، يصبح وجودك في الطبقة الأولى العالمية مجرد خرافة.
- يشكِّل كونك الأفضل في العالم، في موضوع ما، ميزة فقط عندما تحقق إمكاناتك فوائد جوهرية لك في السوق. اسأل نفسك، فيما إذا كان مستواك العالمي، قد جعل موقفك في السوق مختلفاً فعلاً.
- إذا كانت الأفكار المعتبرة هي فقط التي تملكها أنت نفسك، فإن البدائل تصبح محدودة جداً. احرص أن تكون مؤسستك منفتحة لتقبل الأفكار الجديدة القادمة من خارجها.
- إن امتلاكك لإمكانية الاعتراف بنقاط الضعف وتفهمها، يمكن أن يكون واحدة من أعظم قواك. تأكد أنك منفتح على بحث نقاط الضعف، والتخلص بشكل بنّاء من هذه العيوب.

وهكذا، تتضمَّن خرافة الوصول إلى الطبقة العالمية وهمين: الأول يتعلق بالمستوى الذي وصلته المنظمات من المعرفة والمهارات التي تدعيها لنفسها. ويتصل الوهم الثاني بالميزة التي تنتج عن بلوغ هذا المستوى. وكلا الوهمين يمكن أن يقودا إلى الخراب.

وماذا عن الشركات التي هي فعلاً شركات ذات مستوى عالمي، شركات تمنحها الحالة ميزة تنافسية قوية؟. تجربتي في العمل مع هذه الشركات هي أنها لم تستجب للخرافة. وعلى الرغم من خبرتها الواضحة، تشعر دوماً بأنها تلعب دور المتسابق. وعلى الرغم من ثقتها بإمكاناتها،

فإنها تشعر أن عليها أن تحاول أكثر وأكثر لئلا يسبقها التغيير. وهذه المنظمات جاهزة كغيرها لتصاب بمظاهر الضعف، ولكنها تحاول بسرعة أن تفهم مصادر الضعف ومضامينه. وبالتالي يعثرون على المعرفة والمهارات الضرورية أينما وجدت في العالم. وهذا التوجه نحو الإقرار بوجود نقاط الضعف وفهمها هو أحد أعظم مصادر قوتها.

أسئلة أساسية

يكمن العنصر الثاني في تحدي الافتراضات الضارة التي تؤمن بها الشركات عموماً، في نبذ خرافة «المستوى العالمي» والعرض 2/ 2 يلخِّص عدة أسئلة أساسية ستساعدك في تجنب الخضوع للخرافة. وتجسد الأسئلة الدروس التي جرى بحثها في هذا الفصل.

عرض 2/2 نبذ خرافة المستوى العالمي

- هل الشعور العام بأن كل الأقسام الوظيفية في منظمتك تعمل بشكل رائع أو على الأقل فوق المعدل؟ وهل هذا الشعور صحيح ومبرر؟
- هل تقوم منظمتك بالعمل الضروري لإنجاز وتحقيق القدرات المجلِّية في أقسام الشركة المختلفة والذي يمدك بميزة المنافسة؟
- من أين تأتيك الأفكار الهامة المتعلقة بالمنظمة؟ ما نسبة اقتراحات التجديد التي تصلك من الزبائن، والمنافسين، والصناعات الأخرى؟
- ما العمليات التي تمتلكها للتعرف على نقاط الضعف في منظمتك وما مدى نجاح هذه العمليات؟
- ما العمليات التي تقوم بها لمعالجة مواطن الضعف التي عرفتها وحددتها، وإلى أي مدى نجحت هذه العمليات؟

الوهم الثالث

السوق ملك أيدينا

تقييم العلاقات مع السوق

ما علاقتك بالسوق؟ كيف يرى الزبائن الحاليون أو المحتملون منظمتك؟ كيف يرى الناخبون منظمتك؟ هل يتماشى تفكيرك مع زبائنك أو ناخبيك؟ أم أنك تتقدَّمهم أو تتخلَّف عنهم؟

ترى معظم المؤسسات نفسها في علاقة إيجابية مع أسواقها. وتعتقد أنه ينظر إليها بأنها تشكل قيمة لا ينازعها أحد عليها. وتعتقد أنها تسير هي والأسواق في خط واحد أو ربما تتقدم على السوق وتسبقه، فهي قادرة أن تتنبأ بحاجات الأسواق ورغباتها.

وتميل الشركات التي أسست لنفسها مواقع قيادية في الأسواق لافتراض أن وجودها في هذه المواقع سوف يستمر. ولكن ذلك نادراً ما يحدث.

لقد هيمنت شركة دوغلاس إيركرافت على السوق التجاري لصناعة الطائرات، كما هيمنت جنرال موتورز على سوق السيارات وشركة إنترناشيونال بيزنس ماشينز على سوق الكومبيوتر، وسيطرت

ديجتال اكويبمنت كوربوريشن على الأعمال الهندسية. وما زالت جميع هذه الشركات لاعبات إدخال إلى عالم في الأسواق، ولكنها لم تعد تهيمن عليها. وقد اضطرت جميعها إلى القيام بنقلات مؤلمة وعالية التكاليف عندما أدركت أن علاقاتها بأسواقها قد تبدلت.

وما زالت الثقافات المشتركة لهذه الشركات تخوض معركة التكيُّف مع هذا التبدل.

ما زالت ثقافتنا الأمريكية تفاخر بكونها الثقافة رقم واحد. ويمكن أن تقود هذه الحالة إلى وهم محرج. إذ باستطاعتك أن تمتلك السوق لفترة قصيرة من الوقت، ربما لبضع سنين فقط، إنما لا تسنطيع أن تمتلكه بشكل دائم. وبقدر ما تصبح فيه فكرة امتلاكك الدائم للسوق جزءاً ثابتاً في تفكيرك المشترك، بقدر ما تغرق نفسك في الأوهام، وتقضي على التفكير الاستراتيجي المفيد.

ولسوء الحظ يتشكل هذا الوهم بشكل طبيعي. وتميل الخبرات الماضية بالنسبة لنا جميعاً لأن تكون ضاغطة وتدفعنا للظن أن المستقبل سيكون مشابهاً جداً للماضي. وبالتالي، فإن النجاحات التي حقَّقناها في الماضي في إضافة قيمة جديدة جذبت الزبائن، تجعلنا نعتقد أن باستطاعتنا الاستمرار لإضافة نفس القيمة بنفس الطريقة. ولكن حاجات الزبائن ورغباتهم تتبدل، وتأخذ قوة الصلات والمنافسة في توجهنا لإضافة قيم جديدة بالتلاشي.

ويتضمن تجنُّب هذا الوهم، مراقبة مستمرة للإشارات التي

يرسلها السوق، والتقييم المنتظم لعلاقاتك مع أسواقك. وتتضمن الإشارات مقاييس مباشرة مثل حجم السوق، عدد المتنافسين، حصة السوق، العائدات، والهوامش الإجمالية، والهوامش الصافية. كما أن هناك مؤشرات أكثر سطوعاً على ظهور تكنولوجيات جديدة، ولاعبين جدد، وضغوطاً لتنمية الإنتاج، ودعمه، وردود فعل الزبائن على المنتجات الجديدة التي تصل إلى السوق.

ويتشكَّل التفكير الاستراتيجي من عناصر مختلفة، منها تحديد الإشارات القادمة من السوق الذي تتعامل معه، وتحويل هذه الإشارات إلى روائز تقاس بها أعمال الشركات الأخرى ومسائل الوقت، وكذلك التقييم المستمر المنتظم لوضع المنظمة. والفشل في اتخاذ كل هذه الخطوات يمكن أن يقود إلى خطط واستراتيجيات متصدِّعة بشكل خطير. وفي كتابي «ابدأ من حيث أنت» (1996م) بحثت كيف قاد هذا القصور إلى هلاك العديد من الشركات.

لنقُل إن تقييمك يقودك للاستنتاج أن علاقتك بالسوق تتداعى. عندها يتوجب عليك أن تسأل نفسك: لماذا؟. هناك طريقة جيدة لتواجه هذه المسألة، هي استعراض نجاحك في الماضي، ثم طرح السؤال التالي: ماذا كانت حقيقة الوضع عندما كانت إشارات السوق تدل أن العلاقة معه ما زالت قوية؟

لقد وجدت الناس غالباً ينسبون نجاحهم في الماضي إلى اتخاذهم القرارات المناسبة وتنفيذها بطريقة جيدة. أما التدهور الحالي في هذه العلاقات فيردونه إلى ظروف خارجية لا يمكنهم السيطرة

عليها. ويشير علماء النفس إلى هذه النزعة الطبيعية على أنها خطأ فاضح في تحديد الأسباب. ببساطة أكثر: يكون النجاح دائماً نتيجة للمهارات العظيمة، وأما الفشل فسببه سوء الحظ. وعلى كل حال، أرى أن النجاح شيء أكبر من أن تكون في المكان المناسب في الزمن المناسب. ولم يصنع أبطال «الأعمال» لدينا الزمن، بل كانت مهارتهم في الاستفادة من ميزة الزمن. ومن هذا المنظور، أرى أن العلاقة المتراجعة مع السوق هي عادة نتيجة تخلفك عن الزمن. وأما مفتاح تحسين الوضع فهو أن لا تدع الزمن يسبقك. إن لم نقل إن عليك أن تسبقه بكلمات أخرى: إن العلاقات الناجحة مع السوق تبنى عادة وفق نماذج جديدة تثبت جدارتها. ولا بد من أموال تنفق لاستخلاص أفضل ما في النماذج القديمة، إنما لوقت قصير فقط. أكثر من ذلك، إن الفشل في معرفة ما تفعل، والحدود التي لا تستطيع تجاوزها في هذه الأفعال يمكن أن يقود بسهولة إلى وهم أنك تملك السوق.

تقييم العلاقات مع السوق

يحتاج تجنب هذا الوهم إلى تقييم وتوضيح دقيقين لعلاقاتك مع السوق. سأشرح في هذا الفصل، الصعوبات التي تواجه أداء هذه المهمة مستخدماً أمثلة من شركات صنع السيارات، ووكالات الدفاع، والشركات الصغيرة التي تعمل في حقل للتكنولوجيات العالية.

افتراض أن الزبائن سيشترون أي شيء

تزوِّدنا شركات صنع السيارات بالعديد من التوضيحات حول

إضاعة مسار العلاقات مع السوق. وتلخص حالة شركة جنرال موتورز هذه المشكلة. من المدهش أن جنرال موتورز كانت واثقة تماماً من علاقاتها مع أسواقها إلى درجة تصور معها المسؤولون عن الشركة أنهم قادرون على بيع سيارة كاديلاك تحمل كل مواصفات سيارة شيفروليه فيما عدا الاسم، أي إنها طلبت من الزبائن دفع عدة آلاف من الدولارات ثمناً للوحة الاسم المعدنية التي لا تكلف أكثر من بضعة دولارات. وتردَّد الزبائن في الشراء محبطين: أمر مدهش... مدهش!.

إنه مجرد مثال من أمثلة كثيرة. وقد أخبرني أحد المدراء الكبار في الشركة عندما كنا نبحث طرق وأدوات التصميم، أنهم كانوا واثقين من مكانتهم القيادية في هذه التكنولوجيات. وتعزز نظرة واحدة إلى منتجات جنرال موتورز الشك في أن خرافة المستوى العالمي ما زالت لديهم حية ومعافاة. هذا مثال واضح على تقديم منتجات أفضل وأفضل بينما تكون رغبة السوق فيها أقل وأقل.

وقد علَّق مدير كبير في قسم قطع الغيار في جنرال موتورز: إن الفريق الإداري في الشركة، كان مشغولاً جداً إلى درجة أنه لم يكن يمتلك الوقت الكافي للتعامل مع القضايا الحقيقية. كان يركِّز على المشكلات العملياتية مع الحفاظ على الحالة الراهنة. لم يكن لديهم الوقت لتقييم علاقة منتجاتهم بالسوق على المدى الطويل.

بالمقابل، كانت تجربتي مع رجال صناعة آخرين يعملون في صناعة السيارات ومع توزيعها مختلفة تماماً. كانت هذه الشركة تركِّز على كيفية إضافة قيمة إلى سياراتها في المستقبل. وقد انصب اهتمام

كبير على تحديد الملكية الثقافيه للشركة التي ستصبح أهم عنصر مساند لهذه السيارات. وليس ما يدعو للمفاجأة أن العديد من استنتاجاتنا تركّز على المهام الوظيفية الجديدة التي يمكن الحصول عليها عن طريق الإلكترونيات والبرامج أكثر مما يمكن الحصول عليه عن طريق عمليات السباكة، والقولبة، والتجميع.

لقد ضلّت صناعة السيارات الأمريكية طريقها، وخسرت قسماً جوهرياً من الأسواق لتحتلها الصناعات اليابانية وغيرها. وقد احتاجت شركتا فورد وكرايزلر بسبب الوهم الذي سيطر على مصنعي السيارات في الولايات المتحدة بأنهم يملكون السوق، إلى سنين عديدة ليدركا أوضاعهما الحقيقية. وقد انتبهت جنرال موتورز اليوم إلى هذه الحقيقة. وبين تشكل هذا الوهم وانتهائه خسرت هذه الشركات مليارات من الدولارات.

الركون إلى مبيعات الأمس

تعتبر شركات الصناعات العسكرية ماهرة بشكل خاص في إغراق نفسها في الأوهام حول علاقات السوق. فعندما تحصل شركة تصنيع عسكري على عقد إنتاج، يعمل موظفوها وكأنهم يملكون السوق. فمثلاً: عندما عملت مع شركة ماكدونل للصناعات الجوية، والتي حصلت على عقود لتصنيع طائرات F16 وF18 كان الشعور المسيطر لدى العاملين في الشركة أنهم قادة السوق بلا منازع. واعتبروا بالتالي تقييم الوضع مسألة بسيطة: كل ما عليك أن تبدأ بتنفيذ العقد.

على كل حال كان هناك غالباً أعوام من الشرح. وتناقصت خلال السنين العشر الأخيرة الدولارات الناتجة من صناعات عسكرية جديدة، وأصبحت الأرباح الكبيرة أقل، وأصبح الاندماج شائعاً، مثلاً:

في السنين القليلة الأخيرة، اشترت لوكهيد قسم صناعة الطيران في شركة جنرال ديناميك، كما اشترت مارتن، قسم الإلكترونيات العسكرية من شركة جنرال اليكتريك ثم اندمجت لوكهيد ومارتن، واشترت الشركة الجديدة فيما بعد شركة لورال.

ولأنه من الصعوبة بمكان أن تنمو شركة ما في سوق متدهورة، تشتري الشركات حصص الشركات الأخرى من السوق، وهذا يعني بالطبع أن هناك شركات تبيع حصتها وتغادر السوق. أما المشترون فقد اشتروا بقايا شركات أخرى ودعموا بهذه الطريقة علاقاتهم بالسوق. وكانت النتيجة أن عدداً أقل من الشركات الكبرى للصناعات الحربية قد استولت واقعياً على السوق.

وفي نفس الوقت أعادت وزارة الدفاع الأمريكية تشكيل السوق ببطء.

في الماضي كانت وزارة الدفاع تدفع للتصميم، وللتطوير، ولتصنيع كل شيء يدخل في أنظمة الأسلحة التي تشتريها. وتطلَّب ذلك ساعات عمل طويلة للمهندسين والصانعين، مما أدى إلى تكاليف عالية. وبعكس ما يتوقع المرء للوهلة الأولى. فقد أدى ارتفاع التكاليف إلى ارتفاع الأرباح، لأنها كانت تحسب على أساس نسبة

مئوية من التكلفة. وهكذا يصبح ارتفاع التكاليف، من وجهة نظر شركات التصنيع الحربي هو الأفضل.

لم تكتف هذه الممارسة بزيادة التكاليف فقط، بل أدت أيضاً إلى عجز وزارة الدفاع عن الاستفادة من التكنولوجيات التجارية التي كانت تتطور ـ في ميادين متعددة كميدان الكومبيوتر ـ بأسرع من تكنولوجيات الدفاع. وهذا أدى إلى إنفاق أكبر لمشتريات أقل. وقد قاد إدراك وزارة الدفاع لهذه المشكلة إلى تبديل في بعض القواعد.

تحدِّد وزارة الدفاع الآن فائدة العناصر غير المتطورة والأجزاء التجارية الجاهزة (والتي يشار إليها بالرمزين NDT وCOTS وخلقت الوزارة في تبنيها لهذه الممارسة علاقة جديدة مع الموردين، وتزدحم الأنظمة الدفاعية بالعناصر غير المتطورة والأجزاء التجارية الجاهزة والتي لا تتطلب عادة عملاً بقدر ما كانت تحتاجه أنظمة التصنيع الحربي التقليدية. وكما لاحظنا سابقاً، فإن عائدات وأرباح شركات التصنيع الحربي يحددها تماماً العمل الضروري لإنتاج ما أنتجوه. وهكذا تخلق متطلبات NDT وCOTS ضغوطاً قوية لتخفيض الأرباح على هوامش الكلفة الرئيسة. هذا مثال عن العلاقة المتغيرة بسبب التغيير في طريقة الإنتاج لا بسبب أن المنتجات نفسها قد تغيّرت. وأولئك الذين أدركوا وتأقلموا بسرعة مع هذا التغيير في العمليات استطاعوا إنشاء علاقات جديدة والحصول على فرص جديدة. مثلاً كسبت شركة صناعات حربية متوسطة الحجم عقوداً كان يجب أن تذهب الى شركة تفوقها كثيراً في الحجم، والسبب أنها استجابات

أكثر لمتطلبات NDT وCOTS، وقدمت بالتالي ميزة كلفة أقل، وقد أثرت التغييرات التي أجرتها الشركات الكبرى على الشركات المتوسطة والصغيرة التي تعمل في نفس الميدان.

وبينما كانت الشركات الكبرى تقوم بعمليات الاندماج، أصبح لدى الشركات الأصغر زبائن أقل تبحث لديهم عن عقود فرعية. وأدى التزاحم للحصول على حصة من سوق متدهورة إلى تسريع عمليات الاندماج بين الشركات الصغيرة.

ونتج عن هذا التزاحم أن أصبح عدد قليل من الشركات الصغيرة، شركات أكبر، إذ اشترت لاعبين آخرين. وتميل الشركات المندمجة لأن تصبح أكثر معرفة بأعمال الصناعات الحربية وتعرف كيف تبرم عقوداً تتناسب مع التكاليف. وكانت خبرة الشركات قبل الاندماج أقل بكثير، وهكذا يظهر التزاحم المتواصل وكأنه أمر نافع للجميع.

أين تتجه هذه العملية؟ يتصف النمو عن طريق الشراء في صناعة تتسم بالاندماج بأنه محدود بشكل طبيعي. وسيحتاج النمو المتواصل للشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، العاملة في ميدان الصناعات الحربية إلى التنويع من فئة إلى أخرى. ويجب أن يشمل هذا التنويع في مرحلة ما الأسواق غير الحكومية. ويتطلب هذا أنماطاً جديدة من العلاقات مع الأسواق. وتتمتع شركات التصنيع الحربي بخبرة قليلة جداً في هذه الأنماط من العلاقات.

وهناك خطر كبير يحدق بالشركات التي التهمت بنجاح تشكيلة من شركات الصناعات الحربية الأخرى، إذ يمكن أن توهم نفسها بالظن أن استخدامها لمعارفها ومهاراتها في الأسواق الحكومية، سيبقى هو نفسه ودون تغيير في تعاملها مع الأسواق غير الحكومية. وعلى كل حِال، إن امتلاك سوق متدهورة ـ أي السوق الذي لا يرغب فيه أحد آخر، أن يدفع ثمناً لدخوله ـ هو مختلف تماماً عن المنافسة في سوق يمنع فيها التغير المستمر أي شركة مسيطرة من البقاء لأي فترة متطاولة أُخرى. وتجنب هذا الوهم ـ وهم استمرارية السيطرة ـ سيكون مفتاح النمو المتواصل لشركات التصنيع الحربي التي استطاعت البقاء.

بناء مصائد فئران أفضل

سأركِّز بعد ما سلف على أوهام تدور حول وجود علاقات غير موجودة أصلاً. فشركات التكنولوجيا العالية مثلاً تنبثق غالباً من تصورها لتكنولوجيا جديدة تمكن من تقدم قيام منتجاً جديداً، وأحياناً خدمات جديدة تمكنها من دخول سوق جديدة أو الاستيلاء على سوق قائمة. وغالباً ما تكون هذه الشركات ـ بشكل غير رسمي على الأقل ـ نتاج الجامعات. وتتمتع هذه الشركات عادة بمعرفة ومهارات تكنولوجية عالية. وتكون في نفس الوقت طافحة بالآمال في غزو السوق.

ونادراً ما تملك هذه الشركات عند قيامها أي علاقات بالسوق. ولهذا يكون هدفها الأول تكوين وإنشاء هذه العلاقات الضرورية لتحول غنى معلوماتها في كيفية استخدام التكنولوجيا الى أرباح. وعلى

كل حال، تسخِّر هذه الشركات عادة معظم طاقاتها في تشغيل هذه التكنولوجيا، سواءً في المادة المنتجة نفسها في عملية التصنيع.

ولا تتجاهل هذه الشركات العلاقات مع السوق، ولكنها نادراً ما توليها الاهتمام الكافي، جزئياً بسبب نقص الموارد والخبرة، ولكنه أيضاً بسبب خرافة المصيدة التي تقول: ابن مصيدة أفضل، وستجد الناس أمام بابك زرافات ووحداناً. وبقدر ما ترى هذا القول مغرياً، إلاّ أنه قول عارٍ عن الصحة.

أتذكَّر أني تناولت مرة الغداء، لبضع سنين خلت، مع عدد من أعضاء جهازنا العامل في البرامج. وكنا نتحدث عن كيفية تسويق القدرات التكنولوجية، في شكليها: منتجات وخدمات. وبعد نقاش طويل قال أحدهم: «أنا فعلاً لا أفهم هذه المسألة التسويقية، وعندما يكون لديك سلعة عظيمة فعلاً، سيشتريها الآخرون دون أن تحتاج إلى إقناعهم. إن عظمة المنتج نفسها هي التي ستقنعهم».

لم تكن هذه الملاحظة فريدة في بابها. فقد كنت أشعر أن كثيرين من الذين كانوا متحلِّقين حول الطاولة لديهم نفس الشعور. وانتظر الجميع صامتين يريدون سماع رد فعلي. وأجبت بقولي: «أنت على حق! إذا كنا نملك أحد أعظم أفكار العالم، ربما نكون قادرين على إيجاد منتج يجعل الناس يقفون في صف طويل أمام بابنا. ولكننا لسوء الحظ لم نستطع أبداً أن نمتلك أحد أعظم الأفكار في العالم. كل ما لدينا أفكار جيدة، تحتاج إلى دعم قليل لتصبح منتجات وخدمات ناجحة».

ولم يعترض أحد على ما قلت، ولكنهم ظلوا يعانون شيئاً من الإحباط. أما قاعدة هذا الشعور بالإحباط فهي أيضاً الأساس الذي تقوم عليه أوهام الشركات الصغيرة العاملة في التكنولوجيات العالية حول علاقات السوق. أعني بالوهم هنا ذلك الميل لقبول دليل ذي حجم متواضع جداً، وكأنه تأكيد كامل، بأن منتجك سيكون ناجحاً على المستوى الواسع. وما أن يشتري عدد قليل من الناس منتجك هذا، حتى تقفز إلى الاستنتاج أن كل شخص يسعى لاهثاً بحثاً عنه. ليس هذا ـ في أحسن صوره ـ إلاّ مجرد دليل بسيط على بداية تأسيس علاقة مع السوق، إذ ما زال السوق بشكل عام لا يعرف من أنت، ولا يمتلك توقعات عن الفائدة التي ستقدمها له، كما إنه لا يملك الأسباب التي تجعله يشتري منك. ومع إنه من المحتمل أن يقيِّم فوائد منتجك بشكل إيجابي، إلاّ أن السوق لا يستطيع أن يقيّم قدرة منظمتك على تعزيز منتجاتك والخدمات الأخرى.

وقد زوَّدتني خبراتي في شركة إنتربرايز سابورت سيستمز ESS بإيضاحات عن ضرورة تطوير التفكير في علاقات السوق. لقد أصبحت هذه الشركة مستقلة بعد أن عاشت فترة حضانة كقسم في مؤسسة سيرتش تكنولوجي ثم كفرع منها. وتقدم هذه الشركة لزبائنها أنظمة تخطيط مستندة إلى استخدام الكومبيوتر، والتدريب المتعلق بذلك، وخدمات استشارية مختلفة. وكانت علاقات السوق لهذه الشركة مبنية في البداية على علاقات السوق لشركة سيرتش تكنولوجي التي استقلّت عنها. وكان الزبائن ـ في الحقيقة ـ يقرعون بابنا طالبين

حلولاً للتخطيط، في ميداني البرامج والخدمات معاً. وأصبح واضحاً لنا وبسرعة أن النمو القوي يمكن أن يتحقق فقط، إذا بدأنا نحن بقرع بيوت الناس عارضين خدماتنا.

عندما تقوم بذلك ستحتاج فوراً إلى شيء ما، تقوله لهم عندما يفتحون لك أبوابهم. كان بإمكاننا أن نقول إننا شركة برامج بمستوى ميكروسوفت، أو إننا شركة استشارية بمستوى ماكينسي. بدلاً من ذلك، وضعنا أنفسنا في الوسط بين هاتين الشركتين القائمتين. وقد قدمنا ما يكفي من الاستشارات لتمكين زبائننا لحل مشاكلهم عبر برامج تخطيط متطورة.

هذا الوضع جنَّبنا أن نظهر بمظهر من يحاول أن يكون تماماً مثل اللاعبين الكبار. كما انه أربك زبائن محتملين لأننا لم نجد بعد مكاننا في التصنيف. ومع أننا كنا نشرح أننا الأفضل في هذين النوعين من الشركات فقد بدى لنا بعض الزبائن وكأنهم يتوجسون بأننا قد نجمع الخصائص الأسوأ في كل من هذين النوعين.

وكان حل هذا الإرباك هو في تقديم مطبوعات مصمَّمة بعناية، وإرسال رسائل بريدية، واستئجار صفحات على شبكة الإنترنت، وهكذا. وتضافرت كل هذه الجهود لتشكل رسالة ثقافية منسجمة. كما أن تتابع قصص النجاح مع عدد من الزبائن، كان أيضاً ذا أهمية كبرى. وكانت النتيجة تشكيلاً أكيداً، وإن بطيئاً، لصورة جذابة وقابلة للاستيعاب.

كان الدرس الهام هو كم يأخذ هذا الأمر من الانتباه الدقيق. عليك أن تحدد نموذج العلاقة التي تود تأسيسها، وتتأكد أن السوق يقبل هذا النموذج من العلاقات.

عليك أن توفر المواد ـ والمنتجات والخدمات ـ التي تبني الصورة التي تريدها وتكرّسها في أذهان الآخرين.

لقد غازلت شركتنا وَهْم أن السوق يمكن أن يشق طريقه إليها ويطرق بابها. ولحسن الحظ، أن زبائننا كانوا يصحِّحون رؤيتنا باستمرار قبل أن يقودنا هذا الوهم إلى مشاكل كبيرة. وبذل الاهتمام، بمثل هذه العلاقات هو مفتاح لتعلم ما يحتاجه إنشاء علاقات جديدة، وكيف يمكن إنجاز ذلك.

ملخَّص

شرحت الأمثلة الواردة في هذا الفصل كيف تختلف ثلاثة نماذج من الشركات في تعاملها مع السوق. لقد ضلَّت شركات تصنيع السيارات الأمريكية طريقها لمعرفة رغبات زبائنها، بينما ربحت شركات الصناعات الحربية التي استطاعت الاستمرار في علاقات جديدة من خلال عمليات شراء شركات أُخرى، ولكنها ستواجه بالتأكيد مسألة تطوير جديدة مع الأسواق المختلفة. أما الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيات العالية فتميل للمبالغة في تقدير مستوى علاقاتها القائمة، وتقلل في نفس الوقت من أهمية عنصرَيْ الوقت والموارد لخلق العلاقات اللازمة للنجاح.

كانت النتيجة في كل هذه الحالات، تفكيراً استراتيجياً زائفاً. لقد حاولت شركات السيارات أن تحسّن من وضعها شيئاً فشيئاً في أمر كان عليهم أن لا يفعلوه بعد ذلك أبداً. وطوَّرت شركات الصناعات الحربية استراتيجيات طويلة المدى يمكن أن تكون ناجحة فقط في المدى القريب. أما الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا العالية فتجنبت تطوير استراتيجيتها التي كانت العنصر المركزي في نموها. في كل هذه الأمثلة، كان وهم امتلاك السوق غالباً غالي الثمن جداً.

مبادىء مركزية

لخصت الدروس المستفادة من هذا الفصل في مبادىء أساسية تضمنها العرض 3/ 1. وسيساعدك تطبيق هذه المبادىء على الانتباه إلى علاقتك بالسوق.

ويعكس وهم امتلاك السوق عدم اهتمامك بطبيعة علاقاتك مع أسواقك. وأعني بالاهتمام التقاط الإشارات الصادرة عن الأسواق التي تتعامل معها، وقياس هذه الإشارات بشكل منتظم، والأهم تحليل هذه القياسات بأمانة.

وتعتمد عملية التحليل على قدراتك في فهم أسباب نجاحك السابق، وأسباب إخفاقك. ويتضمن هذا معرفة كيف تتفاعل المهارات مع الحظ في النجاح والفشل معاً. وتحديد نقاط الضعف في قدراتك، هو مفتاح الشفاء منها. وتوضيح دور الحظ هو مفتاح لتجنب الوقوع في الأوهام المتعلقة بالمهارات.

العرض 1/3 مبادىء العلاقات

- حدّد الإشارات الرئيسة الصادرة عن السوق الذي تتعامل معه، اجعل من هذه الإشارات معلماً لك، وقيّم وضعك بشكل منتظم.
- تجنّب أن تعزو كل نجاح حققته إلى مهاراتك، وكل فشل منيت به إلى الحظ السيِّء.
- يوفر تصريف نماذجك القديمة الأموال لك، إنما عليك الانتباه أن هذا التوفير مؤقت.
- تجنّب محاولة أن تبذل جهداً في تحسين أشياء يجب أن لا تستعملها بعد ذلك أبداً.
- إن النجاح طويل الأمد، يبنى فقط على تقديم نماذج جديدة ومنفذة بشكل جيد.
- يمكن للنماذج الجديدة أن تؤثر على منتجاتك، والعمليات المستخدمة لإنتاج هذه المنتجات.
- إن بذل الاهتمام الكافي بالعلاقات القائمة هو مفتاحك لتتعلّم ما هي العلاقات الجديدة التي تكون في حاجة لإنشائها.

ويقود تقييم العلاقات غالباً إلى الشعور بالحاجة، أو على الأقل بالرغبة في تغيير العلاقات. كما يمكن أن يتضمن تغيير نماذج

المنتجات أو الخدمات أو كليهما معاً. وتتطلب التغييرات الناجحة توازناً بين الاعتماد المتواصل على النماذج القديمة، وبين احتضان نماذج جديدة. وبشكل خاص عليك أن تستنفد ما هو قديم بينما تكتسب الخبرات فيما هو جديد. وليس عليك أن تكون منشئاً للطراز الجديد، إنما عليك أن تنفذه بشكل جيد. ويجب أن تولي عنايتك، في أثناء عملية التغيير، إلى علاقات السوق القائمة. لأن الشركات والأشخاص الذين أسست معهم في السابق علاقات، قادرون على تزويدك بدعم لا يثمَّن في أثناء تطوير خططك.

أسئلة أساسية

إن مفتاح تجنب الوقوع في وَهْمِ علاقاتك مع السوق هو أن تولي اهتماماً وانتباهاً لتلك العلاقات. يقدم العرض 3/2 عدة أسئلة تساعدك على أداء ذلك. وتجسد الأسئلة المبادىء التي سبق بحثها.

وليس جوهر الوَهْم المبحوث في هذا الفصل، فيما إذا كنت تملك السوق فعلاً أم لا. إنما المشكلة في الموقف الذي ينتج عندما تقتنع إنك تمتلك السوق. وعندما يحدث ذلك، فإنك تتوقف عن الاستماع إلى الإشارات القادمة من السوق، وتتوقف عن الاهتمام به، وتصل إلى قناعة بأنك أحسن من يعرف. ومنذ تلك اللحظة، وصاعداً يتحول افتراضك إلى وَهْمٍ.

العرض 3/2 تقييم العلاقات مع السوق

- ما الإشارات التي يمكن أن تشكِّل مفتاح تقييمك لعلاقاتك مع السوق؟
- ما القياسات التي تقوم بها بشكل منتظم لتقييم هذه العلاقات؟
- ما الأسباب الحقيقية لنجاحاتك وإخفاقاتك في الماضي؟
- ما النماذج القديمة التي تعمل على التخلي عنها، وما النماذج الجديدة التي تعمل على تبنيها؟
- كيف تقوم بتحقيق التوازن بين التخلي عن القديم، وتبني الجديد؟
- ما علاقات السوق القائمة التي تشكل مفتاح التعلم في كيفية تطوير العلاقات الجديدة التي تتطلع إليها؟

القسم الثاني

ضع أهدافاً تخلق وضعاً مختلفاً

الوهم الرابع

لقد أنجزنا التغيير

التحرك لتجاوز الحالة الراهنة

شاركتُ مراراً بمساعدة مؤسسات تقوم ببناء استراتيجيات جديدة، ووضع خطط لطرح عروض جديدة في السوق، ورسم تغييرات جوهرية في بنية المؤسسة. وتبدأ هذه الجهود عادة بنقاش حول الأهداف. وتركِّز بشكل خاص على الطرق التي نستطيع بموجبها أن ننجز الأهداف المرسومة، وتخلق وضعاً إيجابياً جديداً للمؤسسة. وتكون الأهداف الجديدة عادة ذات الأهداف القديمة، وتشير غالباً إلى زيادة العائدات والأرباح ورفع قيمة أسهم المساهمين أو تحسين الخدمات لجمهور الناخبين. وتختفي تحت السطح أهداف أُخرى لا تقل أهمية. ونادراً ما يؤدي إنجاز هذه الأهداف الخفية إلى وضع إيجابي مختلف حقاً.

ويركز هذا الفصل والفصول الأربعة التالية على عنصر رئيس في التفكير الاستراتيجي الناجح وهو: وضع أهداف تنشىء وضعاً إيجابياً حقيقياً للمؤسسة. وفي غياب مثل هذه الأهداف تميل نتائج التفكير الاستراتيجي لأن تكون خططاً تجعل كل فرد في المؤسسة منشغلاً،

ولكنها نادراً ما تؤدي إلى تحقيق التوقعات. وبدلاً من ذلك، تتحقق الأهداف الكامنة، وغير المعلن عنها، مثيرة الإعجاب بما تم إنجازه.

وبشكل خاص، وجدت أن العديد من الشركات، شأنها في ذلك شأن أشكال أخرى من المؤسسات، تتابع التخطيط غالباً من خلال التوجُّه التالي:

- يصبح التخطيط والالتزام به محاولة لتقييم الأهمية الاستراتيجية لما قامت به الشركة حتى الآن.
- ويبذل جهد هام للتأكيد أن الجهود الحالية التي يبذلها كل فرد هي مركزية في تشكيل التوجُّهات الجديدة المحتملة.
- لا تبدو الأهداف والخطط الجديدة مختلفة جداً عن الأهداف والخطط القديمة، رغبة في جعل كل فرد يشعر بالرضا عن عملية التخطيط.

وإذا كنا نريد فعلاً تأسيس أهداف جديدة، فلا بد من أن نعمل على أن يطفو هذا التوجُّه على السطح ونعارضه.

يعالج هذا الفصل الوَهْم في أن التغيير قد تحقق فعلاً، بينما كان ما جرى في الحقيقة، تعزيزاً للحالة الراهنة. أما الفصول التالية، فتركِّز على بعض الهواجس المتسلطة التي يمكن أن ترافق عمليات التصحيح الفعلي: الوهم في أن صفقة واحدة كبرى ستحل كل مشاكلك، وخداع النفس في أنك تملك إجماعاً، وتأثيرات الخلل الوظيفي الناتجة عن محاولتك صنع الأرقام فقط.

إيجاد التغيير

يتضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجيان الجديدان، إحداث التغيير، أي التفكير بالبدائل المستقبلية، واستنتاج السبل لتصبح هذه البدائل حقيقة واقعة، وتحديد التبعات النهائية المتوقعة، والالتزام بأحد هذه البدائل المستقبلية، أو إعادة النظر من جديد للوصول إلى بدائل جديدة مناسبة. وعندما تصبح الحالة الراهنة «هي» بديل استراتيجي، فإن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ بافتراض أنها «هي» البديل.

وعلى كل حال، إذا كان الهدف الواضح أو المضمر، هو أن تتجنب التغيير وتحافظ على الحالة الراهنة، فإن النشاط المبذول تحت اسم التخطيط هو عملياً مجرد إدخال أو إخراج أرقام من الميزانية. وهذا النشاط يتضمن تحديد عدد الناس، والآلات، والتسهيلات... إلى آخره من الأمور الضرورية لإنجاز نفس الأشياء، التي قمت بإنجازها في الماضي، إنما مع تطلع لأداء هذه المهمات بطريقة أفضل قليلاً، بهدف تحقيق زيادة في العائدات والأرباح. والافتراض المضمر عادة هنا، هو المحافظة على «الحالة الراهنة».

لماذا يحدث ذلك غالباً؟ لماذا يصبح وضع الميزانية هو ما يحدث فعلاً عندما يقول الناس إنهم يقومون بوضع تخطيط استراتيجي؟ إنه يعود إلى كون المرء واقعاً زماناً ومكاناً تحت تأثير الطريقة القائمة في أداء الأشياء بينما تكون طرق أخرى بديلة ـ الأسواق البديلة، النتائج، والعمليات ـ ما زالت غامضة. وغالباً ما يعبّر عن البدائل بعبارات عامة

تاركة الكثير من الأفراد غير متأكدين ما سيكون عليه دورهم بالتحديد، فيما لو جرى اتباع أحد هذه البدائل.

ونتيجة لذلك تستطيع قوى خفية فعّالة أن تجعل الخلاص من الحالة الراهنة مسألة في منتهى الصعوبة. ومع أنه بالإمكان أن يضع البعض بديلاً مستقبلياً خادعاً إلاً أنهم، وغالباً، يجهلون كيف يؤسسون هذا المستقبل. ولكنهم يعرفون تماماً كيف يحافظون على الحالة الراهنة. وهكذا فإن نشاطاتهم تتجه نحو تعزيز الحالة الراهنة، حتى ولو أدى هذا النشاط إلى مجرد جعل الناس مشغولين، يمتلكهم شعور بأنهم منتجون. ويمكن أن ينتج عن هذا الأمر وهماً موهناً. ويمكن أن تتركز كل محادثات واجتماعات فريق التخطيط على التغيير، وفي نفس الوقت يركز كل التخطيط على الحالة الراهنة ليستنتج أصحاب الشأن بعد عدد كاف من هذه المحادثات والاجتماعات، أن التغيير قد تحقق فعلاً. مع العلم أن لا شيء حدث فعلاً أبعد من الكلام. إن مفتاح تجنب وهم أن «التغيير قد حدث فعلاً» هو الإدراك البسيط أن التغيير لا يعني عملية رفض كامل للحالة الراهنة واحتضان كل المنتجات والعمليات الجديدة. إذا كان اختيارك هو رفض كامل لكل شيء تقوم به في الوقت الحاضر، فإن عليك أن تتساءل بشكل جدي عن قاعدة استمرار الحياة في مؤسستك. وبشكل أكثر واقعية، يتضمن التغيير الناجح الحفاظ على عناصر منتقاة بعناية من الحالة الراهنة، في الوقت الذي تقوم فيه بتغيير عناصر أخرى فيها.

إن مفتاح تجنب وهم التغيير هو جعل هذه الاختيارات واضحة

وعلنية، فإذا عرف كل فرد في المؤسسة أنك ستحتفظ بالعناصر أ، ب، ج، في الوقت الذي ستلغي فيه العناصر س، ع، ص، فمن المحتمل جداً أن الطاقات سوف تستثمر في العناصر أ، ب، ج. وسيكون ذلك ممكناً جداً إذا كان واضحاً كيف تتلائم العناصر أ، ب، ج، مع المستقبل الجديد، وعناصر س، ع، ص، ليست كذلك.

قد يكون اختيار هذه العناصر صعباً. ويكاد يكون مستحيلاً أن تغرز خنجراً في قلب فكرة ما، فتقتلها. والبدء بعمل جديد لدى معظم المنظمات هو دائماً أقل صعوبة من إيقاف الأعمال القديمة. وعلى كل حال، هذا هو بالتحديد ما عليك أن تفعله إذا كنت تريد أن تتجنب الوَهْم في أن التغيير قد حدث، بينما تقوم في الحقيقة وببساطة بالحفاظ على الحالة الراهنة.

تجاوز الحالة الراهنة

لشرح وَهْم تجاوز الحالة الراهنة، سأورد في هذا الفصل عدة قصص تشرح الطرق الطبيعية جداً التي يظهر فيها هذا الوهم، وكيف انهار عدد من المؤسسات تحت وطأته، وتمكنت مؤسسات أخرى من تجنبه.

العودة إلى بولونيا: (1)

رغم أني كنت عضواً في هيئة التدريس في أربع جامعات ـ كنت في اثنتين منها في موضع قيادي، وفي الاثنتين الأخريين أُستاذاً زائراً لعام دراسي واحد ـ فقد بقيت الأكاديميات لغزاً يصعب عليَّ فهمه.

وتميل الجامعات من حيث المضمون (في حالتي أنا هي العلوم والهندسة) لأن تكون مستنبتاً للأفكار الجديدة، يدافع عنها مفكرون أحرار موهوبون ومؤثرون. وقد وجدت أن الجامعات، باعتبارها منظمات ـ هي من أكثر المنظمات التي واجهتها محافظة.

كيف تستطيع جماعات وصلت إلى أعلى المستويات العلمية، تضم مثقفين متحررين، أن تبني مثل هذه المنظمات المحافظة؟ فالبناء المؤسساتي للأقسام التربوية والمدارس، والكليات هو دائماً مقدس، ابتداءً من تأسيس جامعة بولونيا سنة 1119م.

إن نظام الحوافز والمكافآت، الذي يؤكد عموماً على الإنجازات الفردية لأعضاء هيئة التدريس، هو في الحقيقة مقدس أيضاً.

بدأت عضواً صغيراً في هيئة التدريس، وارتقيت الدرجات المختلفة صعوداً لأنتهي إلى رتبة بروفيسور. كنت أؤمن بعظمة هذا النظام. ولم يكن لديّ شك فيما هو مهم، ولا في قواعد اللعبة. فإن استطعت أن تنشر كمية كبيرة من المقالات، وتجلب للجامعة مبالغ كبيرة من أموال الهبات والمنح، ويعتبرك طلبة الكلية أستاذاً فوق المعدل، فإن نجاحك يصبح مؤكداً.

وعلى كل حال، عندما يركز نظام المكافآت على خلق نجوم فقط فهو لا يخلق بالضرورة منظمات عظيمة. كما إنه لا يبني مؤسسات تستطيع أن تنجز حلولاً للمشكلات المعقدة المتعددة المبادىء، في ميادين مثل الثقافة، والبيئة، والعناية الصحية. إن ما

تنتجه هذه المؤسسات هو الطلاب وخاصة الخريجين الذين تجري برمجتهم ليعيدوا إنتاج المنظمة الأكاديمية النمطية أينما عملوا. يؤدي هذا بالمقابل إلى خلق صعوبات للمنظمات الأكاديمية لمواجهة مشكلاتها المؤسساتية. ولقد عملت في محاولات عديدة للتغيير في الأكاديميات، محاولات يدفع إليها عادة عجز (بالنسبة للتوقعات) في العائدات الخارجية أو رسوم البرامج التربوية. في إحدى الحالات التي شاركت فيها كانت المبالغ التي رصدتها الدولة غير كافية لتغطية نفقات برامج الطلبة قبل التخرج. ولم يجد رئيس الإدارة بديلاً آخر سوى استخدام أموال منح الأبحاث، لتغطية هذه النفقات.

أتذكر اجتماعاً طلب فيه رئيس الإدارة من أعضاء هيئة التدريس زيادة جهودهم للحصول على المزيد من منح الأبحاث، لأنه رأى أن العجز في الإنفاق على غير المتخرجين يسير نحو الأسوأ. وتركز البحث بالتالي على مقترحات يمكن أن تقدم إلى وكالات محلية أو فيدرالية، أو حتى إلى المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص.

ولم يسأل أحد فيما إذا كانت المشكلة التي تقع تحت وطأتها كانت ناتجة عن طريقتنا الحالية في أداء الأعمال.

تركنا الاجتماع وجعبتنا ملأى بالأفكار الجديدة وصدورنا مفعمة بالحماس. كان التبديل هنا في الجو فقط. وعلى كل حال، كانت عناوين البحث هي كل ما تغير، وأما المنظمة فبقيت على حالها. وفي الحقيقة، كنا قد اتفقنا على قائمة من التاكتيكات المركَّزة تماماً للحفاظ

على الحالة الراهنة. وقد أحرقنا الكثير من زيت منتصف الليل ونحن نسعى للقيام بنصيبنا لتتجنب التغيير.

إن أسباب هذه النتيجة واضحة. لقد ركّزنا على فعل ما كنا نعرف كيف نفعله جيداً، أي على ما علَّمنا إياه نظام الحوافز والمكافآت لنفعله بشكل حسن. وما كنا لنشعر بالارتياح لو وضعنا موضع البحث الأسس الجوهرية لنظام مكّننا من تسلق درجات سلم النجاح.

التوقعات الكبرى

يمكن للعمل في اللجان الاستشارية أن يعطيك الفرص لمعرفة الأوهام، لأنك لست جزءاً من هذا النظام موضوع التقييم.

فأنت ـ كمقدِّم للمشورة فقط ـ لا تناقش افتراضاتك وأداءك الشخصي وإنما افتراضات الآخرين وأَدائهم. وهكذا يصبح من الأسهل لك التعرف على الأوهام. إنما لا تستطيع بنفس السهولة، أن تتحرك متجاوزاً الأوهام المكتشفة.

لقد عملت عضواً، وأحياناً ترأست، أنواعاً مختلفة جداً من اللجان الاستشارية. أما ميادين هذه اللجان فقد تنوعت بين التخطيط الصناعي الجوي إلى أنظمة الرقابة على الطائرات التجارية، إلى محطات الفضاء، إلى وضع أنظمة التصنيع، إلى مختبرات البحث والتطوير، إلى برامج الجامعات. وتضمنت نشاطات هذه اللجان مراجعة الجهود القائمة، والقيام بدراسات لمعالجة مشكلات وفرص محددة.

تبدأ هذه اللجان أعمالها تحدوها، عادة، الآمال الكبيرة، على الأقل بين أعضائها الذين طلب منهم إعارة هذه الشركات خبراتهم وحماسهم في محاولة هامة ومثيرة. ويفترض أن يكون لاستشارات وتوصيات الأعضاء تأثير جوهري في تشكيل مستقبل هذا المسعى.

وتختفي حقيقتان خلف هرج الافتتاح ومرجه. ومن الملاحظ أن قلة من الشركات التي جندت لجنة استشارية تريد فعلاً الوصول إلى تقييم موضوعي من خارج المنظمة عن جهود ما، قائمة أو مخططة، وإلى توصيات في كيفية تحسين هذه الجهود. إن معظم المنظمات تريد من اللجنة الاستشارية دعم القرارات والأعمال التي سبق وأن اتخذتها الإدارة أو نفذتها.

إنهم يريدون تقريراً من لجنة محترمة لدعم «الحالة الراهنة».

وربما بدى هذا الأمر مراوغة أو خداعاً. ولكنه نادراً ما يكون كذلك، فالمنظمة صاحبة الاقتراح تريد عادة مراجعة وتعليقات في العمق، وفي نفس الوقت (نمطياً تحت السطح)، تأمل المنظمة أن لا تثير اللجنة الاستشارية أمواجاً تدفع بالقارب للاصطدام بالصخر. ترغب المنظمة أن تتابع المشروع كائناً ما يكون، كي لا يكون عليها أن تعيد توجيه مواردها استجابة للتوصيات.

وبهذه الطريقة، تصاغ توصيات اللجنة الاستشارية لتؤكد أنها تملك فرصة للتأثير. أما التوصيات التي يمكن أن تغيِّر بشكل جوهري التوجهات، لنفسها وللآخرين، في بناء محطة الفضاء مثلاً أو الارتقاء

بنظام الرقابة في صناعة الطيران، فيجري تجنبها. مثل هذه التوصيات تضع المسؤولين في موقف حرج في تعليلهم لماذا لا يريدون الالتزام بمثل هذه النصائح. وهكذا تبرز، بدل التوصيات الفعالة، توصيات متنوعة أقل جوهرية وأكثر سهولة في التنفيذ. وغالباً ما تزدحم اللجان الاستشارية بأشخاص أذكياء ونابهين، لذلك يتعلمون بسرعة أي نموذج من النصائح هو المطلوب، ويلقى الاستحسان. كما يعرفون أين تقف حريتهم. وتكون النتيجة، ولا غرابة في ذلك، مجموعة من التوصيات التي تتفق مع آمال أصحاب الاقتراح بتشكيل اللجنة، والتي يدعمها الراعي وينفذها. ويشعر أعضاء اللجنة بالرضا لأنهم كانوا مؤثرين. كما يشعر المسؤول نفسه بالرضا أيضاً أن اللجنة المجلِّية قد دعمت أهدافه وخططه وأفعاله.

في هذه العملية، يخلق المسؤول واللجنة، كلاهما، وهماً جوهرياً، ويسانداه. ويظن كل منهما أنه يستبق الأمور ويخطط للمستقبل. ويظن كلاهما أن عمل اللجنة الاستشارية يخلق توازناً بين وجهتي النظر الداخلية والخارجية، ويأملان أن يؤدي هذا التوازن إلى تغييرات هامة، وإن كانت ما زالت في باب الاحتمال فقط. وعلى كل حال، فهذه التغييرات لن تحصل.

ولشرح غياب هذا التغيير، لنتأمل قليلاً أعمال لجان البحث والتطوير الاستشارية. تعهد إلى هذه اللجان عادة مهمة تطوير مجموعة من الأهداف والخطط طويلة الأمد التي يمكن أن تدعم مهمة المنظمة بأحسن ما يكون الدعم. وغالباً ما تقوم لجان فرعية، أو أشخاص من

داخل المنظمة يمثلون مختلف الأفكار والوظائف بدعم عمل اللجنة الاستشارية.

من المهم ملاحظة أنه ما إن يبدأ هذا الجهد، حتى تستغرق الجهود المتعلقة ببرنامج البحث والتطوير القائم، الغالبية العظمى من أعضاء المنظمة. في الوقت الذي تكون اللجنة الاستشارية فيه تخطط لهم برنامج بحث وتطوير مختلف. وتحاول اللجنة الاستشارية أساساً أن تخمن ماذا يريد الجهاز المشرف على برنامج البحث والتطوير كي تسير على هديه.

وبينما تتقدم اللجنة الاستشارية في أعمالها تبرز عادة سلسلة تراتبية من الأهداف والخطط. عندها تصبح المسألة تحديد الأوراق التي سنكسو بها الشجرة الهرمية هذه. عند هذه النقطة يمكن لشخص ما أن يطرح سؤالاً لا يمكن تجنبه: ألا يحتاج البحث الذي قدمه الدكتور جونز حول مسألة «س» إلى «د». وبشكل مشابه: ألا نستطيع توجيه بحث الدكتور سميث حول «آ» لدعم «ب»؟

كانت معظم الأوراق التي كسيت بها الشجرة قد حملت قبل وقت قليل عناوين النشاطات القائمة. عندها يمكن لنا توجيه بعض هذه النشاطات قليلاً. كما يمكن أن نعيد «عنونة» بعضها. والخط الأساس، على كل حال، هو أن معظم مفردات الحالة الراهنة قد جرى دعمها. كما يمكن أن تصدر توصيات تَرِدُ في نهاية التقرير تتضمن بعض التغيير، هي أقل بكثير مما وَرَدَ في متن تقرير اللجنة. فالملخص التنفيذي وتراتبية الأهداف والخطط يمكن أن تطرح التغيير

بعبارات جديدة، ولكن الحقيقة أن التوصيات تضمنت القليل من التغيير.

ينتج هذا الوَهْم بالتغيير عن الفشل في اكتشاف ما يحدث فعلاً. ويكون الدور الحقيقي للجنة الاستشارية هو تبرير ما هو جار فعلاً، وربما إطلاقه قليلاً. وهو أمر معقول تماماً. أما ما هو غير معقول فهو الشعور المتولد بأن تغييرات أساسية قد أجريت، أو على الأقل صدرت توصيات بشأنها. وتظن المنظمات عقب صدور التبريرات أنها قد غيّرت فعلاً، ولا تحتاج بعد ذلك إلى مواجهة الحاجة إلى التغيير. وهذا يتركها غافلة وعرضة للمخاطر.

حشو المصنع

ولا يعود وَهْم «أن التغيير قد حدث فعلاً» إلى المنظمات الأكاديمية والحكومية فقط، بل يحدث أيضاً بشكل منتظم في ميادين الصناعة. وعلى الرغم من أن قوى السوق هي أكثر وضوحاً في الصناعة ـ وبالتالي فإن تجاهلها يؤدي إلى عقوبات فورية ـ، فإن العديد من الشركات تقع في فخ الحفاظ على الحالة الراهنة.

والسيناريو التالي، هو شكل شائع. فالضغوط الناتجة عن منافسة اللاعبين القائمين أو الجدد في السوق، والتكنولوجيات الجديدة، تقود في النهاية إلى إدراك أن التغيير مطلوب فعلاً. مثلاً، تحتاج النوعية والخدمة للتحسين في الوقت الذي تكون فيه الأسعار قد

انخفضت. وأما فاعلية وميزات المنتجات فتحتاج إلى إعادة النظر وإصلاحها بشكل جوهري.

لقد ساعدتُ في عقد العديد من جلسات التخطيط. وقد شكلت مسألة تحديد مثل هذه التغييرات مادة جدول الأعمال. وبدا واضحاً في القسم الأعظم من هذه الاجتماعات، وبسرعة، أن عاملاً آخر غير الحاجة للتغيير هو الذي هيمن على المناقشات وصنع القرار. ويلعب هذا العامل الذي أدعوه بحشو أو ملء المصنع، دوراً كبيراً في صناعات أنصاف النواقل، والإلكترونيات، والكومبيوتر، والاتصالات، وفي صناعة الفضاء، وما ذكرته من صناعات هنا إنما هو غَيْض من فَيْض.

ويتضمن عامل «حشو المصنع»، التركيز على الاستراتيجيات والتاكتيك وعلى خطط للوصول بالقدرة الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، بأمل إنتاج نفس الأشياء التي ينتجها المصنع حالياً. والهدف هو الحصول على أقصى فائدة ممكنة من الاستثمارات القائمة. وهذا أمر معقول طالما أنه لا يحول دون اتباع توجهات جديدة.

وهنا تكمن المشكلة، إذ يحول هذا التوجُّه دون اتباع توجُّهات جديدة. فالمدراء التنفيذيون، والمدراء الكبار تستغرقهم مسبقاً المشكلات العملياتية المتعلقة بخطوط الإنتاج القائمة. مثلاً ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في متابعة اهتمامات زبائنهم الحاليين. والنتيجة أنهم يصرفون وقتاً صغيراً جداً لقيادة ورعاية الاتجاهات الجديدة. وهم

في الحقيقة يمضون نُتَفاً من الوقت في مناقشة الأفكار الجديدة. وهذا يقودهم إلى وَهْمٍ أنهم يتابعون هذه الاتجاهات، وأنهم قاموا بالتغيير فعلاً. ومع أن المنظمة تركز بكاملها على الحفاظ على الحالة الراهنة وحتى تحسينها، إلاَّ أن قمة الإدارة فيها تعتقد أنها تقود فعلياً عملية التغيير.

الخلاصة

الوَهْمُ بأن التغيير قد تحقق فعلاً وَهْمٌ موجود في كل مكان وزمان لأنه ظاهرة طبيعية. والاتجاه للتركيز على استخدام كل القدرات الموجودة أمر طبيعي. وأمر طبيعي أيضاً أن تتابع فعل ما كنت تفعله في الماضي.

وتأخذ مقاومة التغيير شكلين على الأقل. الشكل الأول هو رَدُّ فعل لعدم معرفة ما سيحمله المستقبل. والشكل الثاني هو رَدُّ فعل للتأكد من أن المستقبل لا يحمل مثل ما تفعله الآن. ويقود الشكلان، وغالباً دون وعي، إلى ميل قوي للحفاظ على الحالة الراهنة.

وفي الدراسات التي أجريت عن كيفية حدوث التغيير، وجد أن أفراداً أبطالاً يبرزون ويفعّلون الأشياء على الرغم من الميول المؤسساتية العليا. وتبدو مسألة البطل في كثير من الحالات غير عقلانية إذا ما نظر إليها من منظور نظام الحوافز والمكافآت. وغالباً ما حرقت ضرورة ظهور مثل هذا الأداء الجامح العديد من الأبطال.

ترعى المنظمات المتنورة الأبطال وتدعمهم، وتلجأ إلى ذلك

كي لا يعتمد مستقبلها كلياً على الأداء غير العقلاني الذي يقوم به أناس يرغبون بالعمل «خارج النظام». قد يكون مثل هؤلاء الناس عنصراً غير ثمين للمنظمة، وعلى كل حال فأنت في هذه الحالة تواجه مشكلات أساسية، إذا كان هؤلاء الناس، هم الوحيدون الذين يستطيعون أن يجعلوا التغيير يحدث.

مبادىء مركزية

عرضنا الدروس المستخلصة من هذا الفصل ملخَّصة في اللائحة 4/1 وتحت عنوان مبادىء التغيير. إن هدف التفكير والتخطيط الاستراتيجيين هو التغيير، فكلاهما يخلقان التغيير ويتعاملان معه. وإذا أصبح الهدف هو الحفاظ على الحالة الراهنة، مهما كانت هذه الحالة جذابة، فلربما يخيم الظلام على مشاريعك.

بالتأكيد، إن الحفاظ على الحالة الراهنة هو أحد البدائل التي يجب أن تتعامل معها. وعلى كل حال، إنه مجرد بديل واحد، ولعله ليس البديل الأكثر جذباً. إن النمو الذي جرى بحثه بمعنى المستوى النوعي للمنتجات والخدمات المقدمة، واتساع الأسواق، وبالطبع ازدياد العائدات والأرباح، كل ذلك يجب أن يحض على الأخذ بعين الاعتبار للبدائل لمرحلة ما بعد الحالة الراهنة.

وتبرز مثل هذه البدائل عادة من تبني أهداف تؤدي إلى تحقيق فرق ملموس في وضع الشركة يمكن تقديره بدقة. وتتطلب الأهداف التي تؤدي إلى توسع المؤسسة فحصاً دقيقاً لعناصر الحالة الراهنة،

التي تدعم التوسع وللعناصر التي يجب استبعادها. ورغم الصعوبة التي تجدها المؤسسات في طرح ما تملك جانباً، فلا بد أن يحدث ذلك إذا كان عليك أن تنجز أهداف التوسع.

العرض 1/4 مبادىء التغيير

- يتضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجيان الجديدان إحداث التغيير، عن طريق اختيار أهداف، ستحقق فرقاً فعلياً في وضع المنظمة.
- غالباً ما تصبح الحالة الراهنة بديلاً للحالة الراهنة. ولكن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ بافتراض أن الحالة الراهنة هي البديل للحالة الراهنة.
- بدون رسم الأهداف التي تحقق فروقاً في وضع المؤسسة، فإن نتائج التفكير الاستراتيجي تميل لأن تصبح خططاً تجعل كل شخص في المؤسسة منشغلاً. ولكن هذه الحالة نادراً ما تحقق التوقعات.
- يتضمن التغيير الناجح الانتباه للحفاظ على عناصر منتقاة من الحالة الراهنة، ونبذ عناصر أخرى عديدة.
- إن البدء بأشياء جديدة في معظم المؤسسات أقل صعوبة بكثير من إيقاف الأشياء القديمة.
- من المعقول تماماً أن تعمل لتحقيق أعلى الفوائد من الاستثمارات الجارية ما دام لا يعيق متابعة التوجُّهات الجديدة.
- كيّف نظام الحوافز والمكافآت مع التغييرات التي تسعى وراءها. وسوف يدمِّر سوء التكييف خططك.
- عندما تظن المنظمات أنها قد حققت التغيير فعلاً، ولم يعد هناك من حاجة لمواجهة متطلبات التغيير، فإنها تميل لأن تكون في غفلة من أمرها، وعرضة للسقوط إلى غور سحيق.

وعليك أن تحصل على أقصى الميزات الموجودة في استثماراتك القائمة. وعلى كل حال، عليك أن تولي عنايتك وتنتبه للثمن الذي ستدفعه عند استفادتك من هذه المزايا. فإذا كان الثمن هو عدم القدرة على رعاية الأشياء الجديدة، التي تحتاج منظمتك لمتابعتها، عندها سيكون الثمن مرتفعاً جداً.

عندما تحتفظ ببعض العناصر في الحالة الراهنة، وترمي ببعضها الآخر تحتاج لبذل مزيد من الاهتمام، للتوفيق بين نظام الحوافز والمكافآت و التغييرات التي تسعى وراءها. فإذا كان النظام المذكور متوافقاً بقوة مع الماضي، فسيبدو مستقبلك في أحسن الحالات، شديد الشبه بماضيك. وسيكون لديك الكثير من الأشخاص المرتبَكين في منظمتك.

وعندما تشعر في النهاية أنك أنجزت التغيير، لا تسترخي مسنداً ظهرك إلى كرسيك، يغمرك شعور بأنك «فعلتها». إن ما فعلته هو بعض الدفع للتحرك ـ أي أن تتحرك الكتلة الكبرى في منظمتك ببعض السرعة. عليك الآن أن تجعلها تتابع تحركها، وهذا أسهل فيما إذا تابعت الاهتمام بهذا التحرك. على كل حال ليس هناك نظام لقياس السرعة في «قمرة» المؤسسة. إن الحفاظ على قوة الدفع سيبقى يعتمد عليك.

أسئلة أساسية

يتمثل مفتاح تجنب وَهْم أن التغيير قد أنجز، ببذل اهتمام مدقق لطبيعة أهدافك، والتأكد بأنها ليست محددة بالحفاظ على الحالة

الراهنة. ويضم العرض 4/ 2 أسئلة متعددة ستساعدك على تحقيق ذلك. وتجسد الأسئلة المبادىء التي سبق وأن بحثت في هذا الفصل.

ليس جوهر الوَهْم المدروس هنا، مسألة ما إذا كانت الحالة الراهنة ذات فائدة وأهمية، بل هو الرؤية التي تنتج الحيرة الناتجة من قناعتك بأنك قد سرت بعيداً عن الحالة الراهنة، أي أنك تغيرت فعلاً، وبالتالي تستبعد عناصر الحالة الراهنة من البحث والتدقيق. عند هذه النقطة تكون قد وقعت في فخ «من أنت الآن»، أكثر مما يكون دافعك مقولة: «من تريد أن تصبح». ووهمك أنك فعلت ذلك.

العرض 2/4 تجاوز الحالة الراهنة

- هل تكيَّفت أنت ومنظمتك مع الأهداف التي ستحدث فرقا حقيقياً في وضع المنظمة؟
- ما النسبة المخصصة من مواردك، للحفاظ على الحالة الراهنة وتنشيطها؟
- كم تخصص من وقتك لقيادة وتغذية التوجهات الجديدة؟
- ما الجهود الجديدة التي بدأتها العام الماضي؟ وما الجهود التي توقفت عن بذلها؟
- هل يتوافق نظام الحوافز والمكافآت لديك مع التغيير الذي تبحث عنه؟
- هل يعتمد مستقبلك بشكل كامل على مبادرات غير عقلانية يقوم بها أناس يرغبون بالعمل متجاوزين نظام المؤسسة؟
- كيف تدعم الأبطال ليعملوا وفق أنظمة المؤسسة وينجحوا؟

الوهم الخامس

نحن نعرف الطريق الصحيح

طريق التغلب على الهواجس

غالباً ما أسأل المدراء الكبار والتنفيذيين، إذا كانت لديهم الخبرة الصحيحة في مؤسستهم لمواجهة المشاكل القائمة. وكثيراً ما يجيبون، نصف جادين، نصف مازحين أن لديهم خبرة كبيرة، أو على الأقل لديهم العديد من الخبراء. ويعتقد كل هؤلاء الخبراء أنهم يعرفون الطريق الصحيح.

وتميل المنظمات المزدحمة بحاملي شهادات الماجستير في إدارة الأعمال، والاقتصاديين والمهندسين، والعلماء والمحامين، ومهنيين آخرين، للتعاقد مع مزيد من الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يعرفون الطريق الصحيح، لحل أي مشكلة تقريباً. فالمهندسون يعرفون كيف يحلُّون مشكلات التمويل، والكيميائيون يعرفون كيف يحلُّون المشكلات السياسية، وحاملو الماجستير في إدارة الأعمال يعرفون كيف يحلُّون مشاكل التصنيع. ويكون الأشخاص الذين يظنون أنهم يعرفون الطريق الصحيح لحل كل المشكلات محكومين غالباً بهواجس التصحيح الفني، كما هو مرسوم في المناهج التعليمية

المتزمتة والنتيجة أن باستطاعتهم أن يكونوا مستبدين تماماً كما كان المدافعون عن التصحيح السياسي في السنين الحالية. إن حماسهم شبه الديني نادراً ما يسمح ببروز وجهات نظر أخرى.

تتفاقم الصعوبة مع هذا النمط من التفكير عندما يتضمن الأمر مناهج متعددة. وهذا يعني أن «طرقاً صحيحة» عديدة موجودة أيضاً، كما يمكن أن يكون معظمها متضارباً. وأعضاء المناهج المهنية يميلون لرؤية كل المشاكل من خلال عدساتهم الصارمة الخاصة الضيقة. فهم يؤطرون المشكلات من خلال هذه العدسات، والتي يبدو أنها تملي حلولاً خاصة، وتعتمد بشكل رئيس على خبرة الشخص الذي يرى بهذه العدسات. وتقود الحلول غير المناسبة، والمتضاربة التي تنتج عن هذه الرؤى، إلى صراعات متعارضة وظيفياً، وإلى سلوك غير منتج.

ولا تدعو هذه الظاهرة إلى الدهشة أبداً. فالتربية المهنية تركز عادة على التصحيح الفني، يلقنها اختصاصيون متمسكون بالمناهج التعليمية، ويتمتعون بقليل من التجربة أو الخبرة العملية التي لا تمكنهم من تجاوز مناهجهم الضيقة، هذا إن كانوا يملكون أصلاً أي قدر من التجربة أو الخبرة. وعندما نستأجر هؤلاء الاختصاصيين «المسكوكين» حديثاً، نضعهم في الأقسام الوظيفية، مثل التسويق، والمالية، والقسم الهندسي، مع اختصاصيين يحملون نفس العقلية. وهكذا تصبح العدسات المنهجية الضيقة أساساً، أكثر تركيزاً. يطلب من هؤلاء الاختصاصيين أحياناً أن يعالجوا مشكلة تغطي مساحة أوسع

من اختصاصهم. وغالباً ما يكونون مهرة في اقتطاع الجزء من المشكلة، الذي يتصل باختصاصهم، ويعلنون أن هذا الجزء يشكل لبّ المشكلة كلها. وبهذه الطريقة، تصبح خبرتهم المادة الحاسمة للحل. وتزداد المسألة أهمية بشكل خاص عندما يقوم أكثر من «معلم» واحد باقتطاع جزءٍ آخر من المشكلة، كما سنناقشه فيما بعد.

إن المفتاح لتجنب مثل هذه الحلول غير المنتجة هو أن نميز ونحدد الاختلافات بين الرؤى المنهجية المحدودة، ثم نسعى للوصول إلى وضع مقايضة. وأفضل ما نصنعه هنا هو تشكيل فريق عمل يتعارض أعضاؤه منهجياً ويطرحون رؤى مختلفة كي يصلوا إلى حل مشترك. وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون مؤلماً للمشاركين، إلاَّ أنه يمكن أن يكون منتجاً جداً بالنسبة للمنظمة.

مثل هذا الفريق يعمل بشكل أفضل، عندما يعالج مسألة عملية يتفق أعضاؤه جميعاً على ضرورة حلّها. أي إنه لم يطلب منهم أن يعالجوا مسألة منهجية، كي لا تتولد فرصة لتصادم مناهجهم المختلفة. لذلك يؤدي التركيز على مشكلة أو مسألة تتطلب حلاً أو توصية عملية إلى التقليل من حدة الصراع.

إن نفاذ البصيرة الأساس الذي يكسبه المشاركون في مثل هذه الجهود هو أن الرؤية المنفردة لدى أي منهم لم تكن هي الصائبة أو الصحيحة. وبالمقابل قدَّمت كل رؤية من الرؤى المختلفة وجهة نظر مفيدة حول المشكلة موضوع النقاش، كما قدَّمت عنصراً موضوعياً يضم إلى الجهد المشترك. وغالباً ما يستطيع التأثير المشترك لهذه

التوجُّهات الموضوعية المختلفة، أن يؤدي إلى حلول خلاقة ومفيدة.

يناقش البعض أن هناك طريقة أخرى لتجنب الانحرافات المنهجية هي أن نعتمد فقط على أشخاص غير اختصاصيين بارعين في حل المشكلات المركبة. والصعوبة في هذا الاتجاه، هي أنك تحتاج إلى خبرة منهجية يفتقدونها للتعامل مع معظم المشكلات المعقدة، إذ إن غرفة تغص بأناس يفهمون في كل شيء دون أن يتمتعوا باختصاصات محددة يمكن أن تكون غرفة خطيرة.

يستطيع فريق من هؤلاء غير الاختصاصيين، أن يقرروا مثلاً تعطيل اختصاصات جوهرية، لأنهم لا يقدّرون بشكل كامل الميزة التنافسية التي تقدمها مثل هذه الاختصاصات والمهارات. وهذا مثال آخر لتوضيح الفكرة: تبنت هيئة تشريعية حكومية تجهل المبادىء الأساسية في علم الإحصاء، قراراً يؤكد أن هدف الولاية أن يتجاوز التحصيل العلمي لكل طفل فيها معدل الولاية.

سبب آخر بنفس الأهمية لتجنب تشكيل فريق يضم في عضويته فقط الاختصاصين، هو أننا وجدنا أن الذين سيحلّون مشكلة تجاوز المناهج الصارمة المتعارضة يملكون عادة جذوراً قوية في أحد هذه المناهج. فالمدعو «س» متعمق في منهج ما (وهو أعلى نقطة في الخط الشاقولي)، ولكنه توسع في معارفه ليحصّل اهتمامات جدية في المناهج الأخرى (نقطة ما على الخط العرضاني).

وهكذا، فإن فريقاً متعدد المناهج يضم العديد من الأشخاص

لهم نفس وضع (س) يمكن أن يكون خلاقاً ومنتجاً بشكل مدهش. وأحد أسباب نجاحهم أنهم يتجنبون هواجس التصحيح الفني.

التغلُّب على هواجس التصحيح الفني

ستشرح أمثلة قليلة خرافة الموضوعية المهنية. كما ستكشف عن أعراض هذه الخرافة، وكذلك عن طرق التغلُّب على تأثير مجموعة أو أكثر، تعتقد أنها هي فقط التي تعرف الطريق الصحيح.

الصوامع الوظيفية

تضم العديد من الشركات أقساماً خاصة بالتسويق، أو المالية، أو الهندسة، أو التصنيع... وهكذا! والشكل الشائع أن العاملين في هذه الأقسام يملكون ما يؤهلهم للعمل فيها: شهادات، درجات علمية، خبرات، وتشكِّل هذه المؤهلات أساس التعامل فيما بينهم. ويمكن للأقسام المختلفة أن تصبح جزراً معزولة عن بعضها البعض، ويمكن أن يتم الاتصال فقط بين فرد وآخر. وتبدو «الصوامع الوظيفية» في الحقيقة كأنداد تجمع بينها خبرات تربوية وتجارب عملية.

كان عملي مع مجموعات كهذه يهدف إلى تطوير استراتيجية جديدة، أو التخطيط لعروض تسويق جديدة، أو معالجة التغييرات الكبرى في السنظمة. ولمواجهة مثل هذه المشكلات والمسائل، كنت أقترح دائماً بأن تشكل فريق متعدد الاختصاصات. وإلاّ فإن الرؤية المحدودة لفريق متماثل يمكن أن تسود.

وأنا أعيد هنا تجربة جهد تخطيطي، ضمن فريق ضم العاملين في التسويق فقط، سيطرت على العديد من مناقشاتنا قصص الحرب عن النجاحات والاخفاقات الأولى.

كان كل فرد منهم يحفظ العديد من هذه القصص. وكان الحاضرون يضحكون أحياناً بمجرد التذكير بجزء من القصة، لأن الجميع كانوا يعرفونها وقد سمعوها مراراً. وكان معظم جهدي أن أعيد الفريق من عالم الذكريات إلى التركيز على المهمة التي بين أيدينا. وفي جهد تخطيطي آخر، كانت المجموعة في إحدى الوكالات الحكومية تضم مهندسين وعلماء فقط. وعندما جرت دراسة البدائل في برنامج البحث والتطوير، كانت المجموعة تملك توجهاً قوياً لتبدأ تنفيذ البرنامج فوراً. وعند نقطة ما، كان عليَّ أن أعارض المجموعة وأسأل فيما إذا كنا سنعمل على دراسة مجمل الخطة الرئيسة لوكالتهم ـ وهي المهمة التي نجتمع من اجلها ـ أم إن علينا أن نبحث فقط في أحد العناوين التي طرحوها، ولربما نقوم بكتابة مقالة صحفية قبل أن ينصرم النهار.

أذكر كذلك جهداً آخر لتصميم جيل جديد من معالج صغير. وكان الفريق يضم في غالبيته مهندسين. وأثارت محاولاتنا في استخلاص خصائص السوق الذي سندفع إليه بهذا الإنتاج الجديد، حفيظة العديد من أعضاء هذا الفريق المشاركين. وأخيراً قال أحدهم وكان أكبرهم وظيفة والذي بدى أنه نفد صبره: ألا يمكننا فقط أن نبدأ بتصميم هذا الجهاز ونباشر بتصنيعه؟ قلت له: إنك على حق. فليس

المهم في الحقيقة ما يريده السوق. وكان جوابه لحسن الحظ: مِنَ المضحك أن نتبنى اتجاهاً مثل هذا.

ليست فكرة تشكيل فريق عمل يضم اختصاصات متقاطعة وظيفياً، لمواجهة الميول الطبيعية، جديدة تماماً، ولكن المدهش ندرة تشكيل مثل هذا الفريق. وتشرح تجربة حديثة لي هذه الفكرة. كنت أعمل مع فريق متعدد الاختصاصات الوظيفية في شركة للبصريات الإلكترونية في مهمة لتطوير خطة استراتيجية للشركة. وقد علَّق المسؤولون الكبار في أقسام التسويق، والمالية، والهندسة، والتصنيع، المجتمعون أنه لم يسبق لهم أن عملوا معاً أبداً. وظننتُ أن في الأمر بعض المبالغة، فسألتهم إن كان أي منهم جديداً في الشركة، أو جديداً في الوظيفة التي يشغلها الآن. فأجابوا أن معظمهم يعرفون بعضهم البعض لعشر سنوات على الأقل، وهم يلعبون الغولف معاً، كما أنهم يتبادلون الزيارات العائلية هم وزوجاتهم. وسألتهم: «هل تقصدون أنه طيلة السنوات الماضية، لم تعقدوا اجتماع عمل مشترك واحد على الأقل؟». فأجابوا: هذا صحيح. نحن لم نفكر أبداً في عقد مثل هذا اللقاء، فكل منا يؤدي عمله الخاص به.

وبعد فترة أخبروني أن الاجتماعات التي ضمتهم معاً لثلاثة أيام كانت عظيمة، وأن كلاً منهم أصبح لديه فَهْم أفضل لما فعله الآخر، وكيف تنسجم الأجزاء لتشكل كلاً واحداً.

ليست الاجتماعات مسألة مغالاة لا بد منها، ولكنها نادراً ما تعقد. إن الميل الطبيعي للتفاعل بين الأقران في المنهج الواحد فقط

يقود إلى وجهات نظر معزولة عن العالم. إنه يقود إلى صوامع وظيفية معزولة تقاتل للحصول على اعتمادات مالية، وعلى الاحترام. ويميل ازدهار هذه الصوامع ليأخذ الأولوية على ازدهار المؤسسة بكاملها.

لقد انتميتُ للعديد من الجمعيات والمؤسسات المهنية خلال السنين الثلاثين الماضية، وعملت معها. وتشكّلت خبراتي من رئاستي لشركة هندسية مدة سنتين، وكذلك من عضويتي في العديد من اللجان والجمعيات والشركات المختلفة، وقادتني هذه الخبرات لأستنتج أن كل منهجي متزمت يعتبر نفسه «رودني دانجرفيلد» المنهجيين، ومع ذلك لا يتلقى الاحترام الذي يسعى إليه. وبعد أن سمعت هذه الشكوى للمرة الأولى اندفعت لأعمل وأساعد على كسب احترام أكبر. ولكنني عندما سمعت هذه الشكوى للمرة العاشرة، بدأت أفهم حقيقة الظاهرة المشار إليها.

إن الاحترام المطلوب في هذا السياق، هو أن تكون كلمتك مسموعة، وأن تنفذ التوصيات التي وضعتها، وأن ترى العمل يجري وفق المنهجية المصانة. ويعتقد كل منهجي أن المنهجيين الآخرين في الاختصاصات الأخرى، قالوا الكثير الكثير، ويملكون الكثير من السلطة. ويبدو أن كل منهجي يبحث عن المساواة مع المنهجيين الآخرين الذين يعتقد أنهم يتمتعون بقسط من الاحترام أكبر مما يستحقون.

وتبدو هذه الظاهرة ببساطة نتيجة للافتراض الذي يقول «إن العشب أكثر خضرة مما هو عليه». وعلى كل حال، تعكس هذه

الرؤى اعتقاداً أعمق يقول إن الخبرة المكتسبة بعد عناء كبير، تستدعي احتراماً كبيراً بحد ذاتها وكذلك بسببها. وبقدر ما يكون هذا الأمر مغرياً، فإن الحقيقة هي أن الاحترام مرتبط أكثر بالقيمة التي تضيفها الخبرة وليس بالخبرة نفسها.

والمسألة هنا، ليست فيما إذا كان المنهجي يعرف الطريق الصحيح، وإنما في معرفة القيمة التي أضافها. وقد سرَّع إدراك هذه الحقيقة في دفع العديد من الجمعيات المهنية والمؤسسات للتركيز على جمع قصص النجاح ونقلها إلى ناخبيها.

وهذه مهمة صعبة، لأن قصص النجاح في المنظمات متعددة البُنَىٰ، قليلاً ما تعزى إلى أفراد. ومع ذلك فإن عملية الكشف المنظم عن المشاركين في النجاح تميل لأن تعطي دروساً تفيد الكثير، كما تميل أيضاً لقيادة المنهجيين الذين تشملهم العملية.

ينطبق هذا التوجُّه لكسب الاحترام، أيضاً على المجموعات المتعارضة منهجياً. مما يساعد دائماً، عندما يبدأ مثل هذا الفريق العمل، أن يقوم كل فردٍ من المشاركين بالكشف عن العدسة التي يرى الأمور من خلالها، بمعنى أن يكشف ما هي نظرته إلى المشكلات المطروحة. ويمكن لهذه الشروح أن تتضمن قصصاً قصيرة عن النجاح توضح كيف أن وجهات النظر المنهجية المختلفة شاركت جميعها في تحقيق النجاح الملموس. وتؤسس هذه العملية عادة الأساس لمبدأ الاحترام المتبادل، كما تبدِّد وَهْم في أن أي منهجي يعرف وحده الطريق الصحيح.

عدم الملائمة

لا يقود وَهْم معرفة الطريق الصحيح، إلى الادعاء بمعرفة الكيفية التي يجب أن تحل بها المشكلات فقط، بل يقود أيضاً إلى الادعاء بمعرفة الطرق التي يجب تجنبها في حل هذه المشكلات. ويمكن لهذا الادعاء الأخير أن يعيق الاستفادة من فرص ثمينة تقدِّم فوائد استراتيجية هامة.

ويتصل مثال جيد عن هذه الظاهرة بعملي في المكتبات في فترة السبعينيات. انبثق هذا العمل من تراكم دراساتي العليا في الهندسة في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، ومن عمل زوجتي في مكتبتين تابعتين للمعهد خلال نفس الفترة، ومن ثم متابعتها لدراسات عليا في علوم المكتبات والمعلوماتية. كما تأثرنا بالدراسات الرائدة عن فعالية المكتبات التي أجراها فيليب مورس، وهو أستاذ أبحاث العمليات في المعهد المذكور.

لَعَلَّكَ لن تولي اهتماماً لأقسام المعلومات، أو المراجع، أو الدوريات في مكتبة ما إلاَّ إذا كنت تدرس توزيع العاملين في هذه الأقسام. قد تلاحظ فوراً أن قسماً ما يغص بالزبائن، بينما ترى أن قسماً آخر عاطلاً عن العمل. (لو حدث هذا الأمر في بقالية، لحوّل صاحبها الممرات فوراً، ولكن الممرات المختلفة في مكتبة تقدم خدمات مختلفة)... ويمكن لك إن راقبت تشكُّل الصفوف وانفراطها أن تتساءل فيما إذا كان هناك طريقة لإجراء تبديل مفيد في تنظيم الجهاز العامل في هذه الأقسام.

هذه بالطبع مشكلة نموذجية لأبحاث العمليات، وهناك طرق مباشرة لدفع عملية تنظيم اليد العاملة لتصبح أقرب إلى الكمال. وكان جهدنا الأول في إدارة المكتبة هو تنظيم الجهاز العامل. ثم درسنا بعد ذلك طريقة تداول الكتاب، واختيار مصادر الكتب المطلوبة وتعويض الكتب عبر الأجهزة المختلفة، ومسيرة الطلبات في شبكة المكتبات، وترتيب التسهيلات التي تقدمها. وقد أُجريت هذه الدراسات على المكتبات الأكاديمية والخاصة في ماساشوستس وإلينويز.

انتهت هذه الجهود إلى كتابة عدد من المقالات وإلى بضعة مشاريع دراسية طلابية، ورسائل تخرُّج في أقسام الدراسات العليا، واخيراً إلى كتاب ضم كل هذه المقالات والمشاريع والرسائل. وأقول بكل أمانة إننا لم نستطع تحقيق إلاّ الحد الأدنى من التأثير على المكتبات التي درسناها. لقد تمنى الكثيرون مِمَّنْ ساهموا في هذه الدراسات، أن تنفَّذ التوصيات التي وصلوا إليها. وعلى كل حال فالعمليات التي درسناها كانت تميل إلى متابعة طريقها المألوف قبل إجراء هذه الدراسات.

ما الخطأ الذي حدث؟ أقول باختصار إننا وضعنا حلولاً لمشكلات الإدارة لا تتلائم مع بيئة المكتبات. كان توجهنا اقتصادياً وفنياً. بينما كانت البيئة زاخرة بـ «كتاب الشعب». لقد كان توجههم أدبياً ومدرسياً.

لم يحدث تصادم بين إدراكاتنا المختلفة. وفي الحقيقة فقد عملنا بروح طيبة واستمتعنا بعلاقات العمل التي أنشأناها. وعلى كل حال،

عندما انصرف طلبة كلية الهندسة وطلبة الدراسات العليا إلى بيوتهم لم يستطع موظفو المكتبة ممن عملوا معنا أن يشرحوا لزملائهم توصياتنا بشكل مقنع ويدافعوا عنها. وكانت أسئلة الآخرين من الجهاز العامل واعتراضاتهم تميل إلى إخراج هذه الجهود عن مسارها.

وقد نظَّمنا دورات تعليمية قصيرة لشرح أسلوبنا، واستطعنا في إحدى المرات أن ننظم دورة كاملة للطلاب الخريجين. وقد استطاع الموظفون، وطلبة علم المكتبات الذين حضروا هذه الدورة أن يلتقطوا المادة، وفهموا كيف تعمل النماذج والأساليب المختلفة. وقد زوَّدونا في نفس الوقت بفهم أعمق لطبيعة العمليات المكتبية.

وعلى كل حال لم تساعد بيئتهم العملية على فهم الخطوط الفنية والاقتصادية. فالمخططات التوضيحية والرسوم البيانية والمعادلات الرياضية، لم تكن العملة الرائجة في هذه البيئة. وبالتالي، وعلى الرغم من الوعد بالفوائد، في الفاعلية المتزايدة وفي الجانب الاقتصادي كان ما فعلناه غير مناسب لهذه الحالة.

تشرح هذه الصورة الموجزة طبعتين من وَهْم «معرفة الطريق الصحيح». لقد وقعنا أسرى الوهم عندما فكّرنا أننا نملك الحلول الصحيحة لمشكلات فنية صغيرة يعاني منها عالم المكتبات الذي نقوم بدراسته. كما وقعت المكتبات في وهم، وربما ضمنياً فقط، بأن نموذجها الأدبي والعلمي هو بشكل طبيعي الطريق الصحيح نحو إدارة مثل هذه المؤسسات.

في النهاية، حصلنا على عدد ضخم من الدراسات. وقد شعر

أصحاب المكتبات أنهم قد تعلموا أشياء عديدة، وكانوا سعداء أنهم ساعدونا في مشاريعنا البحثية هذه.

ومع ذلك ما زالت الفرجة بين نموذجينا وربما بين أوهامنا المتشابهة كبيرة جداً، إلى حد أننا لم نستطع أن نحقق النتائج العملية التي كنا نبحث عنها.

الخلاصة

ترينا الأمثلة في هذا الفصل كيف أن العدسات المنهجية المتصلبة تؤثر على رؤى التخطيط وحل المشكلات. ويميل معظم التفكير الاستراتيجي أن يجري داخل الصناديق المنهجية. ولا تدعم هذه الصناديق إلاّ نماذج خاصة من الأهداف والاستراتيجيات. أما العمل من خلال فريق متعدد المناهج، فيسمح للمشاركين أن يحضروا صناديقهم هذه إنما كي يجلسوا عليها فقط. ويحتاج المشاركون الخبرة الموجودة في هذه الصناديق، على أن تكون واحدة فقط من عناصر التخطيط المضاد للمنهجية المتزمتة، وللحلول المطلوبة للمشكلات المركبة.

مبادىء مركزية

يلخص العرض 5/ 1 الدروس المستفادة من هذا الفصل، حول تعارض المنهجيات المختلفة. إن ميل المرء للانسجام مع ما يؤمن به أمر طبيعي. وإذا عشت في عالمك المنهجي المعزول فستجد أن معرفتك ومهاراتك تستحق الثناء والإطراء، وستشعر أنها تخصك، وأنك شخص مهم.

عرض 1/5 تقاطع المناهج

- إن الاتجاه الطبيعي للتفاعل بشكل أساس مع الأنداد المنهجيين يقود إلى صوامع وظيفية تقاتل للحصول على الموارد والاحترام.
- إن الرؤى المختلفة عن الفيل لا يؤدي تجميعها بالضرورة إلى أي شيء يشبه الفيل.
- استخدم فريقاً يتقاطع فيه الخبراء المنهجيون لتجنب قصر النظر في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تجنب التفكير الاستراتيجي داخل الصناديق المنهجية، إذ يمكن للخبراء المنهجيين في الفريق أن يحضروا صناديقهم معهم ليجلسوا عليها فقط.
- تعرَّف ودقِّق في الفروق بين الرؤى المنهجية المختلفة، وناقش الحلول الوسط.
- يستطيع اجتماع التوجهات الذاتية المختلفة ـ وغالباً ما يفعل ـ أن يقود إلى حلول فعّالة ومفيدة.
- يرتبط الاحترام عادة بالقيمة المضافة الناتجة عن الخبرة أكثر من الخبرة لذاتها.
- إن غرفة مليئة باللا اختصاصيين ودون خبرات محددة يمكن أن تكون خطرة.

ولكن المشكلة أنك أنت وأندادك من المنهجيين المتزمتين تميلون لبناء أسوار حول عالمكم المنهجي. وسوف تحاصركم هذه

الأسوار في صوامع لتروا أنفسكم تعيشون في وظائف معزولة. قد تكون هذه الصومعة مريحة ودافئة لمن في داخلها، إلاّ أنها تعيق عمل المنظمة بكاملها. إن العالم الحقيقي ـ وبالتالي السوق الحقيقية ـ لا تنظمه الوظائف والمناهج، إنما تنظمه رغبات الإنسان وحاجاته. وبدل أن توجه الصوامع الوظيفية الطاقة والموارد لإرضاء السوق، توجهها لإرضاء رغبات وحاجات أولئك القابعين فيها.

وما هو أكثر أهمية، أن الصوامع الوظيفية، تؤكد على أهمية الرؤى المنهجية وسنرى أن الخبرة وحيدة الجانب سوف تصفو أكثر فأكثر. والنتيجة التي لا يمكن تجنبها هي أن كل «منهجي» يظن أنه يعرف الطريق الصحيح ليحل فعلياً أي مشكلة، سواء كانت داخل منهجية ما أو خارجها. وبشكل أساس تبرز أهمية الحقيقة التي تقول إن الطرق الصحيحة المختلفة، التي يدفع بها منهجيون مختلفون نادراً ما تكون منسجمة أو متماشية بعضها مع بعض. إنها ليست مجرد نظرات مختلفة إلى الفيل. ولهذا فلن تستطيع بسهولة أن تجمع هذه النظرات المختلفة لمشكلة ما، وتستخلص منها الحل المناسب.

والمفتاح لتجنب الحل قصير النظر للمشاكل يكون في استخدام مجموعات متعارضة المناهج، لأن هذا الحل القاصر يقف خلف وَهْم معرفة الطريق الصحيح. ويستطيع تنوع صحي من العاملين في الأقسام المختلفة: التسويق، المالية، الهندسة، التصنيع، الموارد البشرية، والمبيعات... وهكذا، أن يفكك التوجه نحو الصرامة المنهجية،

عندها يمكن للتفكير الاستراتيجي، أن يتحقق خارج «الصناديق المنهجية الضيقة».

لا شك أن الخبرة «المنهجية» مهمة، وأنت تريد أن تستدعي هذه الخبرة لتعمل على حل المشكلات موضوع الاهتمام. وفي نفس الوقت، تريد عملية تحدد وتبين الفروق بين الرؤى المحددة منهجياً. يميل ازدهار الصوامع الوظيفية ليحتل الأفضلية على الازدهار الشامل للمؤسسة.

ومن المهم معرفة أن كل الإدراكات هي بشكل طبيعي ذاتية، على الأقل بمعنى أن كل إدراك يتم عبر طقم خاص من العدسات ترى المشكلات من خلاله. هذه الرؤية الذاتية يجب أن تقود إلى إدراك أن الحلول الخلاقة والمفيدة تكمن في التقاء مختلف التوجُّهات الذاتية، وعبر تقاطع وجهات النظر المختلفة... وبهذه الطريقة يرتبط الاحترام الذي يحاط به المنهج أشد الارتباط بالقيمة المضافة لهذا اللقاء بين المناهج المختلفة، أكثر مما يرتبط بالخبرة المنهجية بحد ذاتها.

إن الصعوبة في العثور على نقاط التوازن في وجهات النظر وعلى نقاط الالتقاء بين الرؤى المختلفة، قد يقود الإدارة للاحتفاظ بالخبراء في غرفة خلفية. والفكرة لديها هي التالي:

لنستخدم هؤلاء الخبراء كمصادر للمعلومات، ولكن لنترك

اللااختصاصيين يعالجون المشاكل الهامة المثيرة للجدل. ويمكن لهذا الإجراء أن يكون خطيراً، ويقود إلى ما هو أبعد من الاستنتاجات الخاطئة التي يميل المنهج الوحيد لحلها. وقد يقود إلى حلول لا يمكن تطبيقها لا مادياً ولا منطقياً. يستفيد التفكير الاستراتيجي من المعرفة والمهارات المختلفة. والحل البارع هو أن تتجنب أن يكون لديك فقط طاقم واحد.

أسئلة أساسية

إن المفتاح لتجنُّب وَهْم معرفة الطريق الصحيح هو أن تتأكد أن الرؤى المختلفة حول المشكلات، قد أُخِذت بعين الاعتبار وجرى تحقيق التوازن بينها. ويتضمن العرض 5/2 بضعة أسئلة يمكن أن تساعدك على ذلك. وتعكس الأسئلة المبادىء التي جرى بحثها.

ولم يكن جوهر الوَهْم الذي جرت دراسته في هذا الفصل، مسألة ما إذا كانت المعرفة والمهارات المنهجية ذات قيمة، وإنما كان الحل الوحيد البعد الذي ينتج عندما يقتنع منهجي ما، بأنه وحده يعرف الطريق الصحيح، ويتغلب على الآخرين. وأسوأ من ذلك وضع يكون فيه عدد من المنهجيين، يظن كل واحد منهم أنه يعرف بالضبط ما يجب عمله. الوَهْم هو أن أي رؤية منفردة تستطيع لوحدها أن تجسِّد الطريق الصحيح.

العرض 2/5 التغلب على هواجس التصحيح الفني

- هل تميل منظمتك للتركيز على مسألة العثور على الطريق الصحيح؟ أم وجهات النظر المتعددة هي التي تلقى التشجيع؟
- ما العدسات المنهجية التي تؤثر في صنع قرارات منظمتك؟
- ما الصوامع الوظيفية التي تتناثر في منظمتك؟.
- هل تدعو أو تدعم المجموعات المتعددة الوظائف للتعامل مع المشكلات الهامة؟
- كيف تؤثر الخبرة والإنجازات، على كسب الاحترام في منظمتك؟

الوهم السادس

كل ما نحتاجه... «ضربة» واحدة كبرى

تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني

ما هو الحادث الفريد الذي يمكن أن يرفع من شأن مؤسستك أو يصيبها بالخسران؟ يجيب معظم الناس على هذا السؤال بتقديم شرح عن مشروع يحقق «ضربة حتمية» قوية، أو بتقديم شرح موجز عن تكنولوجيا «ساحقة» جديدة. إذا كان لهذه الأحداث أن تقع، يقولون، فإن الشركة سوف ترسخ موقعها إلى الأبد، فالمال سيجري كالسيل الذي يرتفع حتى فوق النوافذ العليا، وأما أسهم الشركة فسوف تحلِّق عالياً.

والناس الذين يجيبون بهذه الطريقة، هم، أو من المحتمل أن يصبحوا كصيادي الكركدن الأُرجواني. لأن هذا الحيوان نادر جداً، بقدر ما تكون نادرة تلك الحوادث الفريدة التي تؤسِّس لوحدها مستقبل شركة ما. وعلى كل حال يمكن العثور على الكركدن الأرجواني صدفة. فالكركدن (وهو هنا، يمثل الصدفة) قد ذبح. والقرية المتحدة تولم وتحتفل ببعد بصيرتها ومهارتها.

في الليلة الرابعة عشرة، وبعد انفضاض السامر، يعود صيادو

الكركدن الأُرجواني إلى السهول. وهناك يأخذون المرة تلو المرة برواية قصة مجابهتهم السرنديبية للحيوان الأندر بين النادرين. وينتظر كل منهم ظهور كركدن جديد. ويطول بهم الانتظار، حتى يستفرقهم تماماً، وفي تلك الأثناء، يتجول عدد قليل من الكركدن في أنحاء القرية بحرية دون أن يجد من يلاحقه أو يصيبه بأذى.

ويأمل الناس، وكذلك المنظمات، دوماً «بضربة أو خبطة كبيرة» تحل كل مشكلاتهم وتؤمن الازدهار لكل فرد. والعادة أن لا تقع هذه الضربة الكبيرة. وهنا تتوالى الشروح والتبريرات التي تلقي باللوم على الظروف الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها. وهكذا يبدأ تخفيض الميزانية، ويفصل أناس عن العمل ويحاول التسويق والمبيعات، الوقوف من جديد وبشكل محموم في صَفٍّ المصادفات بانتظار ضربة كبيرة أُخرى.

وإذا ما حدثت هذه الضربة الكبيرة، فإنها تحدث لأسباب أخرى لا تتعلق بمهارات الشركة وقدراتها. ومع ذلك فمن الحكمة قبول فكرة أن الخطط العظيمة وأشكال التنفيذ التي لا عيب فيها هي التي انتصرت. ويضيف هذا العنصر المزيد من المصداقية للاستراتيجية المحدودة لصيد الأجناس الخطرة.

وعلى كل حال، يأتي النصر المحقق من الأداء الجيد لمجموعة من الأشياء الصغيرة، وتجاوز هوس الصفقات الكبيرة. ويتطلب ذلك إيجاد جعبة تضم فرصاً أصغر، ولكنها ستكون مجتمعة أكثر مردوداً من أي صفقة كبيرة واحدة. إن النجاح المتحقق يأتي من تفهم ومتابعة

العديد من علاقات القيمة المضافة المطلوبة لإنجاز صفقات رابحة صغيرة الواحدة تلو الأخرى.

طبعاً، من السهل قول ذلك، ولكن من الصعب تنفيذه. فالعديد من منظمات التسويق والبيع تزدحم بصيادي الفرص الكبيرة. وإذا حدث بالصدفة أن تحققت ضربة كبرى واحدة، فهي تخلق إثارة أكبر من الإثارة الناتجة عن صفقات تحمل أرباحاً قليلة. وعلى كل حال، يتطلب إنجاز هدفك في بناء شركة جديرة بالاحترام أن تهجر اقتصاديات الولائم والمجاعات.

تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني:

تعتبر شركات الصناعات الحربية، كبيرها وصغيرها، أمثلة واضحة لصيادي الكركدن الأرجواني. وكذلك تبدو شركات بناء الكاتدرائيات ومحطات الطاقة والموانئ، أمثلة طيبة تخدم نفس الفكرة. وتقدم شركات ومكاتب الاستشارات وتوجيه المشاريع شروحاً جيدة أيضاً. في هذا الفصل، سأدرس هذه الأمثلة، وأمثلة أخرى، وسأبحث كيف أن أعراض الكركدن الأرجواني تبرز في تشكيلة كبيرة من المنظمات.

صيد القنائص الكبيرة

تُعْتَبَرُ شركات الصناعات الحربية سريعة التأثر بشكل خاص بأعراض الكركدن الأرجواني. إنها مختصة تماماً بخطب ود الكركدن. وهي لا تستعمل في ذلك البنادق، بل الرسوم البيانية والمذكرات

الموجزة التي تزينها بالنقاط والفواصل، أقصد حفلات الغداء والعشاء. ويكون مدخل البحث عادة اقتراحاً ثقيلاً، طويلاً وعريضاً، تقدر قيمته بوزن الورق، وليس بوضوح الفكرة. إنه أمر تقليدي تماماً أن تَهِنَ عزيمة الكركدن ويستسلم أمام هذه الهجمة.

المثل الجيد عن الكركدن الأرجواني في الأعمال المتعلقة بالصناعات الحربية، هو عقد إنتاج في الصناعات الجوية سيمكن 50.000 عامل من البقاء منشغلين لعشر سنوات، كما سيضمن بضعة ميليارات من الدولارات كعائدات، وبضعة ملايين كأرباح. ومع أنه من الممكن أن يكون هناك أجناس أخرى من الكركدن، ترعى في السهول ـ وبالتالي ـ تبرز احتمالات قوية للحصول على عائدات كبيرة، إلا أن الكركدن الأرجواني وحده الذي يجلب كل الانتباه. وببساطة كاملة تعتقد هذه الشركات أن مثل هذه الضربات الكبيرة هي وحدها القادرة على استخدام مثمر لخمسين ألف شخص يتحقق بصفقة واحدة.

أتذكر اجتماعاً تمهيدياً حضرته، في إحدى الشركات التي تعتبر من كبار المتعاقدين في الصناعات الحربية في الولايات المتحدة. وكانت مهمتي مساعدتها لتطوير خطة استراتيجية جديدة. وبدأت حديثي بالقول: هل أستطيع أن أفترض أن خطتكم الحالية تقوم بدايةً على تنفيذ قائمة مشتريات حكومية للسنين الثلاث أو الخمس القادمة، وأن استراتيجيتكم هي كسب هذه العقود؟

فأجاب مدير التخطيط: «ذلك سيكون رائعاً».

كانت «خطتهم» الفعلية قد تحولت إلى إنشاء شبكة من العلاقات والصفقات المحتملة التي كانت تطاردها قوات مبيعاتهم. ويتضمن العديد من هذه الصفقات مبيعات عسكرية للخارج، حيث يكون الربح المحتمل أكبر. وقد حاولوا أن يصلوا بواحدة أو أكثر من هذه الصفقات إلى نهايتها، لأنهم قرروا أن يحصوا أرباحهم كل ثلاثة أشهر لينتقلوا بعدها إلى الصفقة التالية. لم يكن هناك من خطط سوى خطة إنهاء الصفقات متى وجدت.

هذا التوجُّه نحو استراتيجية كهذه، أمر شائع. وقد قال لي أحد المتعاقدين الإنكليز مع وزارة الدفاع البريطانية، عملت معه لفترة من الوقت: وجدت الشركة أن المبيعات العسكرية الخارجية جذابة جداً لأكثر من مجرد أنها تحقق أرباحاً أعلى. فمعظم الدول التي تشتري أنظمتها التسليحية، لا تستخدمها أبداً، حتى ولا لإجراء التمارين الواردة في برامج التدريب. وخلال بضع سنين تصبح هذه الأنظمة غير صالحة للعمل بسبب النقص في صيانتها وعدم استخدامها. عندها يستطيع المتعاقد العسكري أن يبيع نفس السلاح لنفس الزبون مرة ثانية.

ولا تسيطر حكاية الكركدن الأُرجواني على استراتيجية شركات التصنيع الحربي ـ أو على عدم وجود هذه الاستراتيجيات ـ بل أيضاً على القرارات التاكتيكية. مثلاً: كنت أعمل مع مصنع في صناعة الطيران العسكري لتطوير أفكار جديدة لكابيْنة الطيار. وفي اليوم الذي أعلن فيه أن المصنع قد كسب عقداً كبيراً لتصنيع طائرة مقاتلة جديدة،

أدركت أن مشروع التطوير الذي أتابعه في الشركة المذكورة قد توقف. لقد تحول كل الانتباه وكل اهتمام المسؤولين الكبار فوراً إلى تقطيع لحم الكركدن الأرجواني.

وقد تقلَّص الأفق التخطيطي لهذه الشركة مباشرة ليتحول إلى الجانب الأخر حيث يوجد الكركدن الصريع.

تقدم شركات التصنيع الحربي إيضاحات رائعة عن أعراض ظاهرة الكركدن الأرجواني، ولكنها مجرد مثال واحد في قطاع معين. فهناك أمثلة أخرى عن الشركات التي تصنع أجهزة التوجيه في الطيران المدني، ومحطات الطاقة النووية، والجسور الكبرى، والكاتدرائيات العصرية. تتصرف هذه الشركات وكأن الكركدن الأرجواني هو الوحيد القادر على إشباع شهيتها الاقتصادية. ونتيجة لذلك لا تهيِّىء هذه الشركات نفسها للدخول في أي نوع آخر من المباريات، وإن فعلت فبشكل سيِّىء. لهذا نرى أن شركات التصنيع الحربي مثلاً تتعثر دوماً عندما تحاول التوجه نحو السوق التجاري، فالجهاز الإنتاجي لهذه الشركات يعرف كيف يصنِّع أو يستنبط عدة أشياء، إلاّ أن العاملين في التسويق والمبيعات ـ الصيادين ـ نادراً ما يتمتعون بفهم للأسواق التجارية، أو يعرفون كيف يصنعون أرقامهم عن طريق صفقات عديدة أصغر.

ربما كان على شركات التصنيع الحربي الكبرى أن تَحِدَّ بالضرورة من اهتمامها بالكركدن الأرجواني. إنها تعتقد أن حجم البنية

التحتية عندها، والتكاليف العالية الناتجة عن ذلك، تملي عليها إما أن تبحث عن عقود ضخمة أو أن تَذْبُلَ وتموت.

وعلى كل فأعراض الكركدن الأرجواني تظهر أيضاً لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يجب أن تكون نبيهة بشكل كافٍ لتجنب هذه المصيدة.

مطاردة أجزاء من الكركدن الأرجواني

تعمل شبكة ضخمة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع الحربي، وتجري هذه الشركات عادة خلف عقود فرعية، مع الشركات الكبرى أو مباشرة مع وزارة الدفاع.

وقد هَدَّدَ انخفاض ميزانيات الدفاع العديد من تلك الشركات بدرجة أكبر بكثير مما هدد الشركات الضخمة. فبينما قلّصت الشركات الكبيرة من حجمها، اختفى ببساطة العديد من الشركات الصغيرة. وعندما ناقشت هذا الاتجاه في إحدى الندوات علقت قائلاً: عندما يهتز شجر الخشب الأحمر يواجه السرخس الكارثة.

من مزايا الشركات الصغيرة أن لديها بدائل أكثر مما لدى الشركات الكبرى، إذ ليس لديها معامل التصنيع الضخمة ولا العديد من طبقات البنية التحتية. إذن لماذا لا تحاول إعادة استثمار إمكاناتها في أسواق أخرى يكون النمو فيها محتملاً؟. لماذا لا تتحول إلى الأسواق التجارية أو على الأقل، تنوِّع من منتجاتها؟ والجواب البسيط أن هذه الشركات مشغولة جداً باصطياد أجزاء من الكركدن. إنها

مشغولة جداً لكسب عقود فرعية لإنتاج أجزاء صغيرة لنهايات الإنتاج الذي تقوم به الشركات الكبيرة. فإن ربحت هذا العقد الفرعي، ستكون في وضع عظيم لثلاث سنوات تالية، وإن لم تستطع فسوف تتجه لمعالجة أُمورها حسب ما يشرحه الفصل الحادي عشر، من هذا الكتاب. فكل شيء يعتمد على هذه الصفقة المأمولة.

وقد أخبرني مدير تنفيذي رئيس في شركة تصنيع حربي صغيرة، أن أول ما يفعله صباحاً هو قراءة الصحيفة ليعرف فيما إذا كان هو وزملاؤه ما زالوا على رأس عملهم. فقد يصاب الكونغرس فجأة بالفواق، وقد يتباطأ الوصول إلى حل فيجد نفسه والعاملين معه خارج أبواب المصنع. وسألته ماذا يفعل في هذه الحالة، فأجاب أن شركته كانت تطوف في سوق التصنيع الحربي بسرعة بحثاً عن فرص لعقود مشابهة.

ورغم أن هذا الحديث الموجز يمثل الواقع بوضوح، إلاَّ أن بعض شركات التصنيع الحربي الصغيرة والمتوسطة قد انتقلت فعلاً إلى الأسواق التجارية، لأنها كانت تتمتع بقيادات قوية وأداء إداري رفيع المستوى. فطوّرت استراتيجيات جديدة وتكتيكات جديدة للتسويق والمبيعات. ويتطلب هذا عادة استخدام عاملين جدد للتسويق والمبيعات. لقد عرفت هذه الشركات أنه من الصعب أن تحذو حذو صيادي الكركدن الأرجواني.

تركِّز العديد من الشركات الصغرى العاملة في هذا القطاع، والتي عملتُ معها على عقود بحث وتطوير تحصل عليها مباشرة من وزارة

الدفاع، أو على عقود فرعية من شركات كبرى. وتتضمن الكثير من هذه الجهود المراحل الأولى من تشكُّل وَهْم الكركدن الأرجواني. كما أنه يمكن للتكنولوجيا التي تم تطويرها خلال برنامج البحث والتطوير هذا، أن تقود إلى عقود أكبر بكثير في السنين التالية.

وغالباً ما تكون الشركات الصغرى والمتوسطة هي المجدِّدة في هذه الميادين. ويميل دور الشركات الكبرى لتزويد الشركات الصغيرة بمعلومات في سياق عملية الإنتاج. كما يتضمن تدخلها الحصول على المعرفة ومهارات التكنولوجيات الجديدة، ولهذا تراها تسرع بقبول هذه التكنولوجيات حالما تنضج.

وتؤدي عقود برامج البحث والتطوير الصغيرة إذا نجحت إلى عقود أكبر، وهكذا تتوجه شركات برامج البحث والتطوير الصغيرة لأن تصبح شركات أكبر لتحصل على مشاريع أكبر. وعلى كل حال، فإن مشاريع برامج البحث والتطوير الكبيرة جداً، هي في حد ذاتها، كركدن أُرجواني، لأنها نادرة جداً. ومع ذلك، فقد رأيت تكراراً شركات بحث وتطوير أكبر تركز فقط على هذه الفرص الأكبر، متجاهلة غالباً الكثير من أعمالها التقليدية. وهكذا نجد أنه حتى الشركات الصغيرة والذكية جداً العاملة في البحث والتطوير يمكن أن تصاب بأعراض فخ الكركدن الأرجواني. إنها ظاهرة نفسية واجتماعية طبيعية. فمن الصعب أن لا تركز على الجائزة الكبرى، رغم وفرة فرص الحصول على إحدى الجوائز الأصغر. وإنها لطرافة كبرى أن تبحث وتبرمج وتخطِّط كيف تفوز بالجائزة الكبرى، وفي نفس الوقت

تتصور مواصفات الفوز مرة أخرى قبل حصولك على الجائزة الأولى.

تزوِّدنا شركات التصنيع الحربي الكبيرة والصغيرة بشروح عن هذه الظاهرة التي تفرض نفسها وإن كانت ظاهرة تقليدية. وعلى كل حال، لدينا نماذج أُخرى من المؤسسات لا تحصن نفسها ضد ظاهرة هذا الوهم المضلل الخداع، فكثير من الشركات تبحث عن حل واحد كبير ـ يكون الترياق لكل مشاكلها، بدلاً من وضع سلسلة من الحلول الصغيرة.

اصطياد ساعات العمل المأجورة

تقدِّم الشركات الاستشارية وشركات خدمات توجيه المشاريع توضيحاً ممتازاً عن وَهْمِ أن «الضربة الكبرى» سوف تحل كل المشكلات. ويعيش العديد من هذه الشركات وبانتظام تبعات تجربة الولائم والنجاحات الناتجة عن صيد الكركدن.

وعندما يحط مشروع كبير بثقله على الأرض، ينتهز الناس الفرصة بحثاً عن ساعات عمل مأجورة.

وقد أخبرني مدير تنفيذي كبير في شركة دولية كبرى «حتى أفضل شركة استشارية لا تضمن لنفسها عدم التوقف عن العمل أكثر من ستة أشهر». حتى المشاريع الكبيرة تميل لأن تغطي فترة قصيرة نسبياً. ويمكن للمشاريع أن تتوقف بمجرد صدور مذكرة فورية، عندما يصبح الزبائن غير راضين أو إنهم غيّروا توجهاتهم.

المنافسة بين هذه الشركات شديدة، لأن تكاليف الدخول إلى

ميدان الأعمال الاستشارية منخفضة جداً ـ إنها لا تتجاوز ثمن بطاقات الزيارة والقرطاسية. وكدليل على شدة المنافسة أذكر أن صحيفة النيويورك تايمز نشرت في الأشهر الأولى من إدارة كلينتون خبراً أن أكثر من 5000 شركة استشارية أعلنت أنها ستبدأ العمل في قطاع الرعاية الصحية. ومن المعروف أنه من السهولة بمكان أن تعلن عن نفسك خبيراً في شأن من الشؤون. وهكذا يتطلع الكثير من العاملين في ميدان الاستشارات، وبحماس إلى الضربات الكبرى ثم يسعون للحصول على مشاريع تتيح الفرصة لخمسة أو عشرة ـ أو أكثر ـ من المستشارين العاملين بدوام وأجر كاملين لمدة عام أو أكثر. كما تحاول الشركات أيضاً توسيع المشاريع التي تحتاج إلى جهود أكبر وأكبر، لتولد ساعات عمل مأجورة أكثر فأكثر. وهي تأملُ بهذه الطريقة أن تستطيع تحويل الكركدن العادي إلى كركدن أُرجواني حقيقي.

تمتلك الشركات الاستشارية استراتيجيات مختلفة للتسويق والمبيعات وقد قال لي شريك رئيس في شركة كبرى للاستشارات مقرها الولايات المتحدة: نحن عادة ننتظر الهاتف كي يَرِنُّ. وأي شيء يريده المتكلم، فسيكون ما يريده من اختصاصنا. وقال شريك على مستوى عالٍ في شركة استشارية أخرى: إن مصدراً رئيساً لعملنا هو تعقب أعمال شركة استشارات كبيرة أخرى، وتصحيح ما أفسدته.

وقد وجدت بعض الشركات الاستشارية طريقة أخرى للنجاح. فقد أنشؤوا علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وحصلوا على سلسلة من المشاريع الصغيرة، ساعين للتأكد أن الزبائن يحقِّقون فائدة كبيرة

من كل مشروع. وقد أدّت هذه الطريقة إلى تشكيل جدول من العائدات ـ صغير إنما ثابت ـ يغذيه هؤلاء الزبائن باستمرار. وهكذا، نجد أن هناك بديلاً عن الكركدن الأرجواني. فأنت تستطيع بعناية وصبر بناء جَعْبَة من العلاقات طويلة الأمد، تقدِّم كل منها عائدات منتظمة وإن لم تكن مثيرة. ويتطلب هذا انتباهاً خاصاً لاحتياجات الزبون وأفضلياته، وفي نفس الوقت السيطرة على نوعية ما يقدم بشكل جوهري.

وهذا أمر يستحق الاهتمام، لأنه على المدى الطويل، سيحقِّق نمواً أكثر ثباتاً وإيراداً.

تبدو هذه الاستراتيجية واضحة جداً، فلماذا لا يتبعها المزيد من الشركات الاستشارية؟ الصعوبة هنا في العناية والصبر الذين تتطلبهما هذه الاستراتيجية وكذلك في الوقت الذي تحتاجه، لتتحول إلى جدول صغير ثابت من العائدات.

هذه الاستراتيجية لا تحل المشكلات الكبرى سريعاً. وهي لا تخلق فوراً ساعات عمل مأجورة لعشرة مستشارين أو أكثر. وبعبارة أكثر بساطة، هذه الاستراتيجية تتطلب تفكيراً استراتيجياً أكبر من التفكير الذي تمارسه العديد من الشركات. ويميل وَهْمُ الحاجة فقط إلى ضربة كبرى لأن يقف عثرة في طريق تفكير كهذا.

الخلاصة

لا تنطبق ظاهرة الكركدن الأرجواني فقط على الشركات التي تخطِّط وتطوِّر أنظمة كبيرة مثل صناعة الطيران، أو محطات الطاقة،

أو الشركات التي تقفز من مشروع إلى مشروع. وقد رأيت هذا الوهم يفعل فعله في صناعات تمتد من تصنيع أنصاف القواطع الكهربائية والإلكترونيات، إلى الكومبيوتر، وكذلك في الوكالات الحكومية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح. ففي صناعة الكومبيوتر مثلاً، تصورت شركة آبل أن جهاز نيوتن (الذي نظر إليه كمساعد رقمي محمول) سيمنحهم فرصة «الضربة الكبرى». وعلّقت شركة ديجيتال آمالها ومصيرها على رقاقة ألفا. وفي الجانب البرامجي، أملت شركات كثيرة بأنها ستملك التطبيق الساحق الثاني لمتابعة المعالج اللُّغوي والبرامج المحاسبية، ومجموعات برامج أخرى، ومعلومات سطح المكتب. ومن الصعب التغلب على هذا الميل الطبيعي. وعلى كل حال يفضل لمشاريع الأعمال أن تبنى لَبِنَة لَبِنَة، أكثر مما تبنى بضربة واحدة.

والكركدن الأرجواني أمر جيد لو كان يتجول في حديقة بيتك الخلفية. إنما عليك أن لا تجلس أنت في الحديقة منتظراً قدومه إليك. نصيحتي: اصرف وقتك في صف اللَّبِنات.

مبادىء مركزية

يلخص العرض 6/1 الدروس المستفادة من هذا الفصل والتي تتضمن إنشاء جعبة تضم عدة مبادىء. ليس مفتاح النجاح ضربة واحدة كبرى، ليس صفقة بحجم الميغا، بل هو سلسلة متواصلة من النجاحات الصغيرة.

العرض 1/6

- إنه اتجاه مضلل أن تبحث عن حل وحيد كبير ـ يكون الترياق لكل مشاكلك، بدلاً من البحث عن سلسلة من الحلول الصغيرة.
- غالباً ما يأمل الناس والمنظمات بضربة كبرى، تحل لهم مشاكلهم وتؤسس لهم الازدهار. عادة لا تحدث هذه الضربة الكبرى.
- يميل وَهْمُ الحاجة لضربة واحدة كبرى فقط ليصبح عقبة في وجه التفكير الاستراتيجي.
- يأتي النجاح الثابت من عمل عدة أشياء صغيرة بشكل جيد، كما يتطلب تجاوز الافتتان بالصفقات الكبرى.
- يتطلب تحقيق هدفك بتأسيس شركة معتبرة أن تتخلى عن اقتصاديات الولائم والمجاعات.
- كوّن جعبة تحوي مجموعة من الفرص المختلفة المناسبة كي لا يعتمد نجاحك على وقوع حوادث نادرة.
- عليك أن تبني بعناية وصبر جعبة من العلاقات البعيدة المدى، تعطيك كل واحدة منها عوائد منتظمة وإن لم تكن مثيرة.
- من الأفضل بناء الأعمال التجارية والمشاريع الأخرى لبنة لبنة وليس عن طريق الضربة الكبرى المعتمدة على الصدفة.

تدعو الضربات الكبيرة لإقامة ولائم النصر، وتوزيع المكافآت الضخمة. وعلى كل فالضربات الكبرى ليست مؤكدة أو متواصلة،

والسبب ببساطة أنه لا توجد فرص كافية. لهذا نجد أن الضربة الكبرى التي تنتظرها طويلاً، عادة لا تأتي.

أثناء ذلك، بينما تحبس المنظمة أنفاسها متوقعة الأخبار الطيبة، تضع التفكير الاستراتيجي على الرف، وتهمل تطوير الخطط لإضافة قيمة جديدة إلى السوق عن طريق الخطوة ـ خطوة. ونتيجة لذلك يتوقف تأثيرها، وتصاب بالركود.

كي تبني شركة هامة، عليك أن تتجاوز اقتصاديات الولائم والمجاعات لصيد الكركدن الأرجواني أو انتظاره بلا طائل. بدلاً من ذلك، أنت بحاجة لتشكل جعبة تضم مجموعة من الفرص المختلفة. والهدف هو أن تتجنب الاتكال على حصول حوادث نادرة، إذ يضمن لك هذا الاتكال الفشل المحقق.

ويتضمن المظهر المركزي لخلق جعبة الفرص التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد وتتطلب هذه عناية وصبراً. وعلى كل حال، فإنها تؤمن لك عائدات منتظمة وإن لم تكن مثيرة. إنها تقدم عائدات مرتبطة بإضافة متواصلة للقيمة لمصلحة الزبائن أكثر من السعي وراء منفعة عابرة ونادرة الحدوث.

إن تجنُّب وَهْم الحاجة فقط إلى ضربة كبيرة، يتطلب إدراك أهمية أن تبني الأعمال، والمشاريع الأخرى خطوة خطوة، بدلاً من انتظار الضربات الكبرى المعتمدة على الصدفة. ومع أن الضربات

الكبرى تحدث بين الحين والآخر ويمكن أن تساعد في ازدهار الشركة، فليس من المعقول أن نعتمد على مثل هذه الأمور التي لا تحدث بشكل منتظم. إنها استراتيجية معقولة أكثر بقليل من استراتيجية الاستثمار في بطاقات اليانصيب.

أسئلة مركزية

إن المفتاح لتجنُّب وَهْم الحاجة لضربة واحدة كبرى، إدراك الطبيعة العابرة لمثل هذا العلاج. ويضم العرض 6/2 عدة أمثلة ستساعدك على ذلك. وتعكس هذه الأسئلة الدروس التي جرى بحثها.

ليس جوهر الوَهْم المبحوث في هذا الفصل مسألة ما إذا كان الكركدن الأرجواني ذا قيمة، بل هو النقص الهائل في الحذر في ميدان الأعمال، والذي يحدث عندما تكون استراتيجيتك المهيمنة تركِّز للحصول على سويق أو ذنيب من حيوان خطر، إذ سيضمن ذلك لك الفشل أخيراً.

أنت بحاجة لأن تؤسس جعبة من الفرص المختلفة ذات الصلة، بمعنى صلتها بكفاءاتك وبالطريقة التي تضيف فيها هذه الكفاءات قيمة جديدة لزبائنك. هذه الفرص تحتاج لأن تدعمها علاقات طويلة الأمد أو مرشحة لأن تكون كذلك. وإذا طبَّقنا هذه القاعدة سيصبح الكركدن الأرجواني فاصلاً تصادفياً في عملية البناء لَبِنَة لَبِنَة لتأسيس عمل حقيقي.

العرض 2/6 تجنب صيد الكركدن الأرجواني

- كم مرة رأيت منظمتك معتمدة على الكركدن الأرجواني، لحل مشاكلها؟
- كم مرة حلّ الكركدن أياً من مشاكلك الأساسية، كبديل بسيط لإخفائها فترة أطول؟
- كم عدد الفرص في أعمالك الحالية التي يمكن أن نشبهها بالحيوانات الخطرة، والتي يستبعد أن تحقق لك عائدات متكررة ومستمرة؟
- إلى أي مدى تتنوع فرص وعلاقات العمل في جعبتك؟ أهناك طرق متعددة تقود للنجاح؟
- إلى أي مدى يصل صبرك وعنايتك لتطوير ورعاية علاقات العمل، من خلال ما تضيفه من قيم واضحة ومتكررة؟

الوهم السابع

نحن لدينا الإجماع

إدارة صراعات القيم والأولويات

تضع بعض المنظمات تأكيداً كبيراً على ضرورة الوصول إلى الإجماع في المسائل والقرارات الرئيسة. وقد سألت مرة مديرة تنفيذية في إحدى هذه الشركات: كم يأخذ الحصول على الإجماع من الوقت، فأجابت: «كل الوقت».

وللبحث عن جواب أكثر تحديداً، سألتها عن شعورها عندما يتهاوى الجهد الموزع بين بناء الإجماع، والحفاظ على الإجماع، وتنفيذ القرارات والخطط المنبثقة عن الإجماع: قالت: في حالات عديدة يستهلك الحصول على الإجماع والحفاظ عليه كل الوقت، وتصبح المنظمة بعد ذلك عاجزة عن البدء بالتنفيذ، لأن الإجماع كان ضعيفاً جداً.

ما هو الإجماع؟ غالباً ما يفهم هذا المصطلح بشكل خاطىء، وكأنه مرادف للوصول إلى الموافقة الكاملة. وعلى كل حال، إن الإجماع هو مجرد اتفاق على القيام بالعمل، وليس بالضرورة الموافقة على كل الأفعال التي يجب اتخاذها. ويتم الحصول على الإجماع

بصورة أسهل، عندما ينظر إليه أنه ليس أكثر من اتفاق للسير إلى الأمام على الرغم من الخلافات التي لم يعثر لها على حلول بعد، تتعلق بالمنافع النسبية للأفعال البديلة.

إن الاتفاق على السير إلى الأمام، بالرغم من الخلافات، يبنى غالباً على انتظار مزيد من البيانات لحل هذه الخلافات. أمّا مشكلات عدم الاتفاق على ما يريده السوق، وعناصر الحل الأنجح، والنتائج المحتملة للقرارات، فتحل في كثير من الأحيان بتنفيذ قرار مبدئي، ومراقبة النتائج. ومن هنا نرى أن الاتفاق على الفعل، أي الإجماع على التحرك إلى الأمام، هو الطريق الوحيد لمواجهة مثمرة للخلافات العديدة.

أما الطبعة الأخرى من الإجماع، أي الاتفاق على كل شيء قبل البدء بأي عمل فتوحي أن الاختلافات جميعها قد دفنت لأن الاجماع قد تحقق. وفي جهد لجعل الأشياء تسير، أو لتجنب إخراج قوة الدفع عن مسارها، يتجنب الناس غالباً إبراز الإدراكات والآراء التي تناقض التدفق الحالي من المعلومات وصناعة القرار، إلى السطح.

أحياناً تكون إدراكات الناس المناقضة صحيحة، ولكن المنظمة لا تستفيد من التحذير باحتمال بروز الخلافات إلى السطح. فبدلاً من الاستجابة لهذا التحذير تضطر المنظمة في النهاية إلى تصحيح الإدراكات الخاطئة بعد الكشف عن النتائج غير المرغوبة. وفي النهاية يقال: «لو أننا فقط عرفنا ذلك في وقت مبكر».

لقد تحقق الإجماع في هذه المنظمة بسبب تجنب الوقوف عند الخلافات، ولهذا يصبح هذا الإجماع وهماً. ومفتاح تجنب هذا الوهم هو مواجهة الخلافات. ويمكن للقرارات النهائية الناتجة عن استكشاف الرؤى المتصارعة والبديلة أن تصبح أقوى بكثير.

ومن الثمين أن تمضي بعض الوقت ـ هذا السيف القاطع الذي يعتبر من ألد أعدائك ـ لاستعراض الأسباب والنتائج بغية العثور على كل نقاط الضعف في مخططاتك بدل أن تسمعها للمرة الأولى من السوق أو من جمهور الناخبين أو الزبائن. وستصبح بهذه الطريقة جاهزاً للتعامل مع النقد الذي يوجّه إليك بشكل بناء.

وبشكل عام، نرى أن هناك نوعين هامين من الخلافات. الأول يتضمن الخلافات حول الحقائق. مثلاً، قد يكون هناك العديد من الملاحظات حول استجابة السوق لمنتج جديد أو خدمة جديدة. يمكن حل هذا الخلاف بجمع البيانات. وهكذا سيكون قرار الإجماع هو التحرك إلى الأمام، والقيام مثلاً باختبار جديد للسوق.

أما النموذج الثاني من الخلافات فيتعلق بالخلافات أو حتى بصراعات صريحة ومباشرة، لها جذور أعمق من اختلاف الإدراكات للحقائق. فتحت سطح العديد من الصراعات حول مسائل مثل الأهداف، والاستراتيجيات، والخطط نجد صراعات حول المبادئ، والأولويات، والمصالح. يمكن أن تكون هذه الخلافات حول الحاجات والمعتقدات الأساسية، أو حول الأولويات في دعم هذه

الاحتياجات والمعتقدات بالإضافة إلى خلافات حول المصالح المستورة أو المخفية.

يمكن لهذين النموذجين من الخلافات أن يجعلا المنظمة تسقط ميتة بلا حراك. وعلى كل حال يمكن لاكتشاف الخلافات وعرضها أن يشكِّل أساساً للتفاوض على حلول للصراعات على قاعدة لا غالب ولا مغلوب. فيما عدا ذلك قد تنسف هذه الصراعات كل تقدم ويتضمن هذا الأمر تحديد مصادر، وأسباب بروز المواقف المختلفة حول الأهداف والاستراتيجيات والخطط.

نمطياً، نستطيع أن نكشف الحاجات والمعتقدات المختلفة حول الزبائن، والخدمات، والتكنولوجيا، والتجديد.. وهكذا. مثلاً: يمكن أن تكتشف أن العاملين في قسم الهندسة في شركتك، يحتاجون أن تكون التكنولوجيا هي الوسيلة الحاسمة الدقيقة لديك، كما أنهم يؤمنون بشكل راسخ أن هذه هي القضية، بينما تحتاج أقسام أخرى مثل التسويق والمالية، شيئاً آخر. وبالتالي، يمكن لقسم الهندسة أن يدافع عن إجراء تغيير تكنولوجي عالٍ في خصائص المنتج الجديد المقترح، بينما يدافع التسويق عن البديل، أي منتج بتكنولوجية منخفضة، مع إنفاق أكبر على الإعلان والترويج، إذ يمكن لتمويل حملة إعلانية أن يدفع بالأسعار إلى الأعلى. ليس هذا بالأمر المدهش، طالما أن احتياجات الناس واعتقاداتها تؤثر على المعرفة التي يحصلون عليها، وعلى الحقائق التي يبحثون عنها، وكيف يفسِّرون هذين الأمرين.

وفي كتابي (حوافز للتغيير ـ 1993م)، استخدمت مبدأين للعثور على وضع «لا غالب ولا مغلوب» في خلافات كهذه. أولاً. بالنسبة للمدى القريب عدّل البدائل، أو استنبط بدائل جديدة تلبي الاحتياجات ولا تدخل في صراع مع المعتقدات. ثانياً، بالنسبة للمدى الطويل، عدِّل الأوضاع (عبر التدريب مثلاً) بحيث تؤدي إلى تطور بنّاء في الاحتياجات والمعتقدات.

مثلاً: تستطيع أن توجد حل لا غالب ولا مغلوب بين أقسام الهندسة، والتسويق والتمويل باستخدام البديل (التكنولوجيا المنخفضة)، ولكن بإضافة عنصر عالي التكنولوجيا في الإعلان والترويج وهو استخدام صفحة إنترنت محلية، بينما تفرض أتعاباً على خدمات كانت في السابق تقدم مجاناً. ثم تضمّن خطتك طويلة الأمد هدفاً هو الوصول إلى البديل ذي التكنولوجيا العالية، وتمهد لظهور هذا البديل في الإنترنت، وتفرض أتعاباً على الخدمات الجديدة المباشرة مقابل القيمة العالية التي أضفتها لهذه الخدمة.

إن المفتاح لتجنُّب وَهْم الحصول على الإجماع هو ببساطة أن تواجه نقاط الخلاف وعدم الاتفاق بشكل مباشر. ويمكن لفقدان الإجماع عملياً أن يتحول إلى قوة عندما تحاول أن تصفي أهدافك وخططك من الشوائب، وتتأكد من قدرتها على الوفاء بالغرض المطلوب. إن البحث عن صيغة لا غالب ولا مغلوب في الحلول التي ستتخذ وسط الخلافات والفروق يؤدي عادة إلى تفكير استراتيجي أفضل.

إدارة الصراع بين القيم والأولويات:

إن الوَهْمَ بامتلاك الإجماع (بمعنى حصول الموافقة حول كل شيء) هو أمر شائع في العديد من المنظمات. وهو أكثر وضوحاً في منظمات لا تعمل في ميدان الأعمال ـ حيث يكون من غير المحتمل التركيز على قائمة صغيرة من المنتجات أو الخدمات. إن الصور الموجزة الواردة في هذا الفصل قد جرى استخلاصها من هذه المنظمات لجعل هذا النموذج من الوَهْمِ واضحاً. وسأبحث الظاهرة هذه في منظمات الأعمال لاحقاً.

تجنب عدم الاتفاق

لقد عملت بقوة ولسنين عديدة في منظمات طوعية متنوعة إلى حد كبير وتتضمن القائمة منظمات مهنية، وكنائس، وجمعيات خيرية. في بعض الحالات، كنت الرئيس المنتخب، وفي جمعيات أخرى كنت مستشاراً للمساعدة في رسم الاستراتيجية والتخطيط.

كانت هذه الجمعيات طوعية، بمعنى أن معظم المشاركين فيها يعملون فيها طوعياً، دون أن يتقاضوا تعويضات مالية. وبالمقابل كانت العضوية أوتوماتيكية بالنسبة لجمعيات الأحياء، والهيئات الاجتماعية، بسبب أنك تعيش في المكان نفسه. كما تتضمن منظمات طوعية أكبر، جهازاً متفرغاً مدفوع الأتعاب، إنه جهاز من الموظفين في منظمة ذات اتساع هام، يديرون شؤونها وفق سياسات يضعها مجلس مديرين، أعضاؤه متطوعون كبار ويتمتعون بكفاءات عالية.

وتواجه مثل هذه المنظمات دائماً مشكلات في القيادة، فالقادة المتطوعون يتبدلون عادة كل سنة أو سنتين. وكبار الموظفين يتجنبون أن يلمس الناس أنهم قد ملؤوا هذا الفراغ القيادي، خشية أن تظهر المنظمة وكأنها جهاز مسيّر من قبلهم، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى بروز الصراع. وهكذا على الرغم من أن جهاز كبار الموظفين يمكن أن يحتل ـ حرفياً أو مجازياً ـ منبر الوعظ والإرشاد، فإنه لا يستطيع فعلاً أن يتحمل مسؤولية القيادة.

تحاول مثل هذه المنظمات غالباً أن تحلَّ المشكلة عن طريق الحصول على الإجماع. فإذا استطاع جهاز كبار الموظفين أن يقنع كل عضو بالموافقة على الأهداف والخطط عندها يتمكن من تنفيذ خطط التحرك الموضوعة.

والسؤال الأساس هو كيف يمكن الوصول إلى مثل هذا الاتفاق دون أن يؤدي إلى سخط بعض المتطوعين على المنظمة وتخليهم عنها.

من المهم أن ندرك أن الناس نادراً ما يتطوعون بدون سبب. إنهم عادة مهتمون بمسائل وبرامج خاصة. مثلاً: يمكن أن يكون سبب التطوع في المنظمات الصحية أنه لدى المتطوع أب أو ابن يعاني من المرض. ويمكن أن يكون الدافع للتطوع في منظمة كنسية صدمة شخصية، ورغبة للمساعدة في برامج تتصل بهذه الصدمة. وقد يمتلك المتطوعون جدول أعمال مركّز جداً.

قد تزدحم المنظمة بالمتطوعين، وبالتالي بتشكيلة واسعة من برامج متنافسة لإنفاق الموارد التي تكون عادة نادرة، وسواءً كانت أموالاً أو تسهيلات، وبشكل خاص وقت جهاز الموظفين. وتحتاج المنظمة لتحقيق إنجازات جوهرية وملموسة لأداء رسالتها، أن تركز الموارد وتنجز حجماً حاسماً من المهمات في مناطق تكون الحصيلة فيها قليلة. وعلى كل حال هذا يعني أنه لا يمكن تجنب ضياع بعض النشاطات القائمة، التي ترتبط كلها بجمهور الناخبين.

كيف تستطيع مثل هذه المنظمات أن تصل إلى الإجماع الذي تبحث عنه؟. هناك ثلاثة طرق شائعة، لكل منها نتائج مختلفة جداً.

أولاً: يمكن للمنظمة أن تتبنى أهدافاً وتطور خططاً فضفاضة بما يكفي، يمكن معها الوصول إلى اتفاق يحوز على الإجماع. مثلاً: عملت مع إحدى المنظمات الكنسية كان هدفها الوحيد مساعدة رعيتها وترابط هذه الرعية. كان من الصعب على أي منهم أن لا يوافق على هذا الهدف. ونتيجة لذلك، كان هناك وَهْمٌ بوجود إجماع. ومع ذلك استمر التركيز على ـ الموارد الكنسية القليلة، وأما الاختلافات الكامنة فقد هبطت تحت السطح دون أن تواجه.

أما الاتجاه الثاني: فهو تجنب توجيه الأهداف من الأعلى إلى الأسفل (من القمة إلى القاعدة) بغض النظر عن وضعه في المستوى العريض المجرد. بدلاً من ذلك، لتترك الأهداف الجديدة والخطط والنشاطات تنبثق من الأسفل إلى الأعلى. وانطلاقاً من الأمور القليلة التي تجعل الصراع الدارويني ـ البقاء للأصلح ـ فإن الدعم الواسع،

والإجماع النهائي سيبرزان كرد فعل طبيعي على النجاح. ولكي أشرح فكرتي كنت قد سألت، منذ فترة قريبة، كبار العاملين التنفيذيين في منظمة متطوعين مرتبطة بالرعاية الصحية: كيف يمكن التعامل بشكل أفضل مع التجديدات التي تبنتها المنظمة. وعلى نقيض التوجُّهات الرسمية الموصوفة في سياساتهم وعملياتهم، فقد اقترحوا الخطوات التالية:

- كسب دعم عدد قليل من قادة الرأي الأساسيين.
- التعبير عن رسالة المنظمة ببساطة ووضوح.
- ابتكار قصة نجاح هادفة.
- عدم طلب الإذن.

لنضع الأمر ببساطة أكثر: اذهب واعمل. فإذا نجحت فستكسب تجديداتك في النهاية المؤيدين وسيتسع تبنيها. يتجنب هذا الاتجاه بشكل أساسي السعي نحو الإجماع بانتظار أن يتحقق من تلقاء نفسه. ومع ذلك لم ينجح هذا الإجماع في تحقيق تركيز أكبر على الموارد القليلة للكنيسة. ويتصف هذا الاتجاه بنقص استثمار العديد من المبادرات التي يسقط معظمها، ولا يرتقي منها إلى الأعلى إلا عدد قليل جداً.

والاتجاه الثالث هو الأكثر خطورة. إنه يتضمن مواجهة الصراعات التي تقف خلف وَهْم الإجماع، أي استكشاف الحاجات

والمعتقدات التي تشكِّل القاعدة التي تبنى عليها المواقف المختلفة من المسألة المطروحة. وهذا إجراء خطر، لأنه قد يكشف عن صدع أساسي في المنظمة وخلاف في الحاجات والمعتقدات، أساسي إلى درجة أن حلّ لا غالب ولا مغلوب غير قابل للتطبيق.

لم أختبر في السابق أبداً مثل هذه الأوضاع العصية على الحل، ففي أي وقت يكون فيه الناس راغبين باكتشاف الحاجات والمعتقدات، كان هناك دائماً طرق لخلق وضع لا غالب ولا مغلوب. أحد التوجُّهات، مثلاً، توسيع أفق المناقشة للوصول إلى توازن من خلال عدد أكبر من المسائل. وهذا يؤدي غالباً إلى تنازلات ذات قيمة كبرى لمجموعة واحدة من المراهنين، ولكنها قليلة الأهمية لدى الآخرين. وستؤدي تنازلات صغيرة من هذا النوع إلى تسهيل التعامل مع المزيد من المسائل الشائكة.

تختلف فلسفة هذه الاتجاهات الثلاثة في التعامل مع الإجماع اختلافاً كبيراً.

فالاتجاه الأول ـ البقاء عند مستوى رفيع من الإجماع بحيث لا يختلف فيه أحد، وهذا يعني خلق وهم الإجماع. الاتجاه الثاني ـ الاستمرار على الطريقة الداروينية بمبادرات تصدر من الأسفل باتجاه الأعلى ـ ويعني هذا تجنب طلب الإجماع، ولكنه يؤدي إلى مبادرات عديدة. والاتجاه الثالث ـ استكشاف أساس الصراع ـ ويبدو هذا الاتجاه خطراً ولكنه قد يؤدي إلى منظمة أقوى ومتجددة فعلاً.

الوصول إلى الاتفاقيات الهشة

غالباً ما تتشكل في أنحاء الضواحي وفي الأبنية ذات الملكية المشتركة جمعيات أو لجان تضم المالكين هدفها رعاية الملكية المشتركة، ويكون المالكون عادة أعضاء في هذه الجمعية بشكل أوتوماتيكي. ويترافق حق المالك بالتصويت مع التزامه بدفع حصته من التكاليف المترتبة على أي شيء تقرر الجماعة بكاملها عمله.

ترأست مرة إحدى هذه الجمعيات، وكنت في نفس الوقت عضواً في جمعية أخرى. وكانت تجربتي الأولى في مجمع سكني مشترك، يقطنه بشكل رئيسي أرامل أثرياء، وأزواج معمِّرين. وقد اشتريت حصتي في هذا البناء نتيجة حرق الأسعار بسبب الكساد الذي ساد في منتصف السبعينيات وقد اكتشفت بسرعة أنني أقف في أسفل السلّم الاقتصادي في البناء.

كان كل القاطنين ودودين، ويرغبون أن تسير أمور هذه المجموعة الصغيرة الحديثة التكوين بيسر. ومع ذلك، فقد برز الصراع فوراً. فالكثير من الأرامل الثريات أردن من المستخدمين في لجنة إدارة البناء أن يقدموا خدمات عديدة أضافية، مثل تغيير المصابيح الخَرِبَة في شققهن. وقد أردن أيضاً أن يجدن أحداً يثرثرن معه. وقد أصبحت مسألة تغيير المصابيح الخَرِبَة مهمة لاستهلاك الوقت.

وكان الموظفون سعداء لتقديم الخدمات، وأحد الأسباب هو الإكراميات السخية، والهدايا المختلفة الأُخرى. والمشكلة التي نشأت

أن العمل الأساس الذي يدفع لهم لأدائه، لم يعد ينجز. وقد تفاقمت المشكلة، وأخذت سعادة أسرة البناء الصغيرة تتناقص شيئاً فشيئاً. وهكذا أصيب وَهْمُ الإجماع بالشلل.

وكان الحل بسيطاً بشكل ملفت للنظر. وضعت السياسات المتعلقة بضبط الخدمات التي يتوقعها المالكون مقابل الاشتراكات التي يدفعونها للجنة البناء. أما كل الخدمات الأخرى فيجري التعاقد بشأنها فردياً ومباشرة مع الموظفين، على أن تؤدى هذه الخدمات خارج أوقات العمل النظامية. ولأن الأسر الراغبة بمثل هذه الخدمات الإضافية هي من أكثر سكان البناء ثراءً، فقد وافقت بسرعة على زيادة النفقات الخاصة بها.

كانت طبيعة الحل بسيطة جداً، في الوقت الذي كانت فيه احتمالات الصراع واضحة جداً. وهنا يبرز السؤال: لماذا لم ترسم مثل هذه السياسة في وقت مبكر؟ والجواب: إن مثل هذه السياسة لا يمكن أن تظهر في بيئة تسودها توقعات مشتركة عن حصول الإجماع ـ أي التوقعات المشتركة بأن علينا جميعاً أن نتفق على كل شيء. لقد أراد كل واحد منا وبجماع فؤاده هذا النمط من الإجماع، ولكنها رغبة غير واقعية. وعندما انفجرت الفقاعة في النهاية، سببت الكآبة لنا جميعاً. وكان بإمكان مستوى الكآبة أن يكون أقل فيما لو قبلنا الصراع كعنصر متمم للمجتمع، ولتمكنا من تطوير آلية لإدارة هذا الصراع وحلّه. على كل حال، إن توقع الوصول إلى اتفاق كامل قد قاد، بالضبط، إلى عكس ذلك.

وقد مررت بتجربة أكثر صرامة تتعلق بغزو القندس(1) للمناطق المحاذية لشاطىء البحيرة حيث كنت أقطن. وحقيقة الأمر أن عدداً قليلاً من هذا الحيوان بدأ يغزو بشكل منتظم الحدائق الخلفية للمنازل المشادة على طول البحيرة. وكانت النتيجة: اجتماعات طارئة مع مسؤولي حماية البيئة، واجتماعات استراتيجية في بيوت الجيران.

وبينما كانت دلاء القهوة تدور، وأطباق الحلوى المختلفة تترى، تناقشنا كيف نجابه هذا الغزو. وأخبرنا أحد موظفي مركز حماية البيئة المحليين أن ذكور القندس هي سبب المشكلة. وقال: «دعوها تتزاوج وتأكل. وبعد ذلك ستغادركم». وعلَّقَتْ إحدى الجارات ساخرة: إن هذه النصيحة، يمكن أن تكون مفيدة مع الذكور من كل المخلوقات. ثم تابعنا النقاش، ودرسنا استخدام البنادق، والقوس والسهام، والمصائد. وحاول رجلان أن يطلقا النار على القنادس، وكانت النتيجة، رصاصات لا جدوى منها، ودموعاً انهمرت من عيون الأطفال في الأماكن المجاورة. ثم نصب بعضهم المصائد، وكانت النتيجة الإمساك بقندس واحد وعدة كلاب، وعدد مماثل من القطاط، وتتابع اختفاء الأشجار من المنطقة.

وحاول العديدون في إقناعنا أن الحل الأفضل أن لا نفعل شيئاً قائلين:

«كان القندس هنا لفترة طويلة قبلنا. كما كان هنا البط، والأوز، والسلاحف، والسمك، والمالك الحزين، والثعابين». وقام مؤيدو هذه النظرة بوضع حاجز من الأسلاك حول الأشجار التي كان

يستطيبها القندس أكثر من غيرها. وبذلك نجحوا في صيانة أشجارهم.

وفي الحال أسرعت كل البيوت لحماية أشجارها بالحواجز السلكية. وربما قامت القنادس بين الحين والآخر بأكل شجرة من اثنتين، ولكنها في النهاية تراجعت باتجاه مجرى النهر أو عكسه من بحيرتنا، وألقيت جانباً كل البنادق والأقواس والسهام والمصائد. وبسرعة أخذت تنطلق إشاعات عن قنادس جديدة تقوم بجولاتها في الجوار.

عندما حدثت الهجمة الأولى، حاولنا الوصول إلى الإجماع. وفي استخدام المصائد، ظننا أننا وصلنا إلى اتفاق. وعلى كل حال لقد حطمت بنادق الجيران ذلك الوهم في الوقت الذي بددت فيه أيضاً أحلام ابنتي الصغيرة. وفي النهاية كان الدفاع عن العيش السلمي المشترك هو الذي انتصر بعد أن عرض أعضاء الجمعية كيف سار هذا الحل في حدائقهم الخلفية. هنا ظهر الإجماع نتيجة حل ناجح أكثر من كونه نتيجة اتفاق واضح.

نجدة هنريتا

عشت فترة الصيف في عامين متتاليين مع أُسرتي في مدينة نيوانجلند، على شاطىء الأطلسي. وبجانب تمتعنا بخلاص محبب من صيف أتلانتا، فقد كانت المدينة مكاناً طيباً للاستجمام والكتابة. وقد بدأت تحرير هذا الكتاب هناك. وقد أعطاني الصيفان المذكوران فرصة كي أراقب الحياة في هذا المجتمع الضيق نسبياً.

وذات مساء، قررنا أن نشارك في اجتماع «لجنة المدرسة». وكانت اللجنة تستمع إلى اقتراح بإنشاء «مزرعة بيئية» تموّل من الأموال الخاصة على أرض تملكها المدرسة لتكون مركزاً تعليمياً للمدرسة والمجتمع على السواء. وربما بدا أن قبول هبات خاصة تزيد عن مليون دولار لانشاء مركز تعليمي على قطعة أرض مهملة سيكون قراراً سهلاً. ومع ذلك لم يوافق الحاضرون. كان مالكو المساكن المحاذية للأرض مهتمين بموضوع المرور، وإمكانية أن تتحول المزرعة إلى متنزه يقصده العشاق المراهقون في ساعات الليل المتأخرة، كما قالوا إن المزرعة يمكن أن تدمر الوضع «الطبيعي» الحالي للأرض.

عندها قرر مجلس إدارة المدرسة إنهاء الاجتماع ريثما ترد أجوبة مقنعة للأسئلة المطروحة. ثم قام المدافعون عن فكرة إنشاء المزرعة بعقد سلسلة من اللقاءات غير الرسمية (وفي الحقيقة جرت هذه اللقاءات مع قهوة الصباح، أو شاي ما بعد الظهيرة) لمناقشة هذه الاعتراضات مع الذين طرحوها. وقد أوضح مثلاً، مختص يعمل في مجال البيئة كيف أن الحالة «الطبيعية» الراهنة للأرض، ليست طبيعية على الإطلاق، إنها ببساطة نتاج العديد من السنين لنباتات لا قيمة لها ولأشجار نمت فوق أكوام من القمامة كانت تلقى هناك، بينما ستستعيد المزرعة المقترحة فعلاً الكثير من نباتات المنطقة الطبيعية.

وببطء وإنما بخطى واثقة استطاع المدافعون عن اقتراح إنشاء المزرعة استكشاف الحاجات والمعتقدات التي تكمن خلف

اعتراضات الناس واهتماماتهم. وبهذه الطريقة اختفت بعض هذه الاعتراضات. وأما الاهتمامات الأخرى، مثل قلقهم حول مسألة المرور، فقد بقيت ظاهرة. وعلى كل حال، أصبح مالكو البيوت المجاورة وبشكل مضطرد أعضاء في الفريق المدافع عن فكرة إنشاء المزرعة، عندما وجدوا أن لهم صوتاً فيما كان يحدث. وهذا مثال جيد كيف أن الاستكشاف الصبور لأسس الصراع يمكن أن يقود لخلق حلول «لا غالب ولا مغلوب».

وأورد الآن مثالاً آخراً: تصدر صحيفة المدينة الأسبوعية يوم الخميس. وفي أحد الأسابيع، صدرت الصحيفة وعلى صدر صفحتها الأولى صورة كبيرة لدجاجة صغيرة. ورافق الصورة خبر عن الاجتماع الأسبوعي للدائرة الصحية في المدينة. وكان الموضوع الرئيس للاجتماع، شكوى مقدمة من جيران صاحبة هنريتا، وهو اسم الدجاجة. وركزت الشكوى على قرق الدجاجة خلال الساعة التي يتناول فيها الجيران عشاءهم. وقالوا إن صوت الدجاجة عالي جداً إلى درجة أنهم عجزوا عن متابعة سماع الموسيقى الكلاسيكية التي يحبون سماعها وهم يتناولون عشاءهم.

لم يكن هناك أوامر تحرم الاحتفاظ بالدجاج في حد ذاته. وعلى كل حال، كان هناك أمر عام يتعلق بالإزعاج. وهكذا بدا أن هنريتا وقعت في مأزق. لكن التيار تحول إلى عكس الاتجاه عندما وقفت مالكة هنريتا وروت للحضور قصة حزينة. روت لهم كيف أن هنريتا كانت أفضل صديق لأبيها. وتبعاً لما قالته الابنة، كان الأب وهنريتا

من هواة تقليد مذيعي الراديو وهي تسلية يبدو أن هنريتا افتقدتها منذ وفاة الأب العجوز.

وكانت هنريتا هي كل ما تبقى عند الابنة ليذكِّرها بأبيها. وترافعت الفتاة في النهاية عن حقها في الاحتفاظ بالدجاجة.

ثم تركَّز الحوار حول العمر الذي يمكن أن يعيشه الدجاج والمدى الذي يمكن تدريبه فيه... إلخ. وأخيراً، وصلت الدائرة الصحية إلى قرار... وصوت الجميع على أن تصبح هنريتا «مقيماً داخلياً»، وسيسمح لها بالتجول خارج القن يومياً ما بين الساعة العاشرة صباحاً حتى الواحدة ظهراً. وقد أنهى هذا الحكم الشبيه بأحكام النبي سليمان النزاع، وبدا أن كلاً من المعنيين بالمشكلة لبِّيت حاجاته، وظهر بالتالي وَهْمُ الإجماع.

وعلى كل حال لم تصل ملحمة هنريتا إلى نهايتها. فبعد فترة من الزمن، وكان فصل الشتاء قد أقبل، كنت قريباً من المنطقة في عمل لي وتوقفت لتناول فنجاناً من القهوة عند أحد الأصدقاء. وتحدثنا طويلاً، ثم سألته عن هنريتا وكيف كان سلوكها، وهل استطاعت أن تتكيف مع حياة دجاجة «داخلية».

أوضح لي صديقي أنه حدث في الشهور الستة التي تلت احتلال هنريتا صدر الصفحة الأولى من الصحيفة، أن الدجاج حصل على اهتمام عالي المستوى في المدينة. وقد اشترت الكثير من النسوة

دجاجاً ليعبرن بذلك عن تعاطفهن مع صاحبة هنريتا. وقد أدى ذلك إلى ظهور «جمعية مساندة الدجاج».

لم يكن الصراع الخفي الذي دار يتعلق بالدجاج فعلاً، بل كان إلى حد ما، حول أن تكون قادراً أن تفعل ما تريد في حديقة بيتك الخلفية. وما هو أهم من ذلك، فقد تعلق بزمن مضى كان أكثر بساطة، عندما كان لدى كل فرد دجاجاً. وكان الأمر أيضاً يتعلق بالعلاقات بين الجار والجار، والعلاقات بين الإنسان والدجاج.

الخلاصة

تركِّز الأمثلة في هذا الفصل على المنظمات الطوعية، وجمعيات الأحياء، والمنظمات الاجتماعية. وتقدم هذه النماذج من المؤسسات توضيحات حيّة حول وهم امتلاك الإجماع. وعلى كل حال، فليس لهذه الأمثلة اهتمام بالسوق بأي شكل.

وتعاني المنظمات الحكومية أيضاً، بين الحين والآخر، من هذا الوهم حيث نجد أحياناً أن كل شخص فيها يوافق على الأهداف والاستراتيجيات. وما إن تنقب تحت السطح، حتى تجد شيئاً آخر. ويلعب الحصول على مستوى عالٍ من الإجماع المتصف بهذا النوع من الوهم، دوراً صغيراً عند أولئك الناجحين في وضع البرامج الحكومية والدفاع عنها. وقد أشارت الأبحاث أن النجاحات ترتبط وإلى حد كبير باستخدام استراتيجية التوجه من الأسفل ـ إلى الأعلى للوصول إلى الإجماع المبحوث في بداية هذا الفصل.

وتعاني منظمات الأعمال أيضاً ـ وبشكل متكرر ـ من وَهْمِ

الإجماع، ومن أعراض الاتفاق ذي المستوى العالي، إذ تشكِّل هذه الأعراض قاعدة عامة لها.

والتوجُّه من الأسفل ـ إلى الأعلى لبناء إجماع حقيقي اتجاه مفيد في محيط الأعمال، ولكنه أقل فائدة منه في المنظمات الحكومية، لأن قوى السوق، والمسؤولية الشخصية لها تأثير أكبر في ميدان الأعمال.

والتوجُّه الذي يتعامل مباشرة مع الاحتياجات والمعتقدات ودورها في الصراعات، قابل للتطبيق إلى حد بعيد، وغالباً ما يلجأ إليه أصحاب الشأن عند التعامل مع الأزمات. ولقد استخدمنا هذا الاتجاه عندما تعاملنا مع الصراعات التي تتضمن مسائل بيئية، والتحول الدفاعي، والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية. في كل الحالات قاد الاتجاه إلى تبصر جديد وتقدم جدير بالاعتبار.

تعود جذور وَهْمُ الإجماع إلى العجز الأساسي في التعامل مع واقع عدم الاتفاق، إذ إن الأسهل والأكثر راحة الافتراض بأننا جميعاً نغني وفق نفس النغمة الموسيقية، لكن حقيقة أن كلاً منا يغني على ليلاه، هي مشكلة علينا حلها، وفرصة علينا اقتناصها. يجب علينا التوقف عن الادعاء، والبدء بالاستفادة من ميزة تعدد الآراء، هذا التعدد الذي يقف وراء الخلاف والصراع.

مبادىء مركزية

يلخص العرض 7/ 1 المناقشة في هذا الفصل حول مبادىء الصراع المختلفة، أما مفتاح تجنب وَهْم الإجماع فهو تجنب توقع

الاتفاق الكامل. وإذا ما تحقق إجماع ظاهري متغافلاً عن الخلافات الخفية عندها يصبح هذا الإجماع وهماً.

العرض 1/7

- يمكن أن يؤدي توقع الاتفاق الكامل إلى بروز خلافات غير متوقعة، وجوهرية.
- إذا وصلنا إلى الإجماع عن طريق تجاهل الخلافات الخفية، عندها يكون هذا الإجماع وهماً.
- الإجماع هو اتفاق على البدء بالعمل، وليس بالضرورة اتفاق على كل الأعمال التي يجب تنفيذها.
- يمكن أن يزودنا استعراض واستكشاف الاختلافات في الحاجات والمعتقدات بقاعدة للوصول إلى قرارات «لا غالب ولا مغلوب» في الصراع الذي يمكن بعكس ذلك أن ينسف تقدم العمل.
- تؤثر حاجات الناس، ومعتقداتها على المعرفة المكتسبة، وعلى الحقائق التي يبحثون عنها، وكيف يمكن أن نترجم هذه المعرفة وتلك الحقائق.
- قد تقود عملية استكشاف صبورة لأساس الصراعات إلى الوصول إلى قرارات «لا غالب ولا مغلوب» فيها.
- قم بتوسيع أفق النقاش عند البحث عن قرارات «لا غالب ولا مغلوب» في مسائل معينة، لأن ذلك قد يؤدي إلى تبادل المنافع في مسائل أخرى.
- يقود البحث عن حلول «لا غالب ولا مغلوب» تتعلق بالاختلافات والفروق إلى تفكير استراتيجي أفضل.

يجب أن تعرف وتبلِّغ الآخرين أنك تبحث فقط عن اتفاقية للبدء بالعمل، وليس اتفاقاً كاملاً على كل الأعمال التي يجب أن تحدث. ويمكن للتأكيد على الخلافات أن يكون حقيقة مصدراً غنياً للحلول الخلاقة.

إن استكشاف هذه الخلافات حول الحاجات والمعتقدات المختلفة يساعد على التفاوض لإنجاز الاتفاقيات. ومن المهم في هذه العملية أن نفهم كيف أن الاحتياجات والمعتقدات تؤثر على التصورات. ويجب أن تدعم الحلول الاحتياجات دون أن تدخل في صراع مع المعتقدات، إلا إذا كان بالإمكان تغيير الحاجات والمعتقدات معاً وبشكل بنّاء.

يمكِّننا هذا الاتجاه لفهم الصراعات من الوصول إلى حلول على قاعدة «لاغالب ولا مغلوب»، بحيث تلبى حاجات كل فرد إلى حد ما. كما يمكن اتباع آلية جيدة لإيجاد احتمالات الوصول إلى قاعدة «لا غالب ولا مغلوب» عن طريق توسيع أفق النقاش لتبادل المنافع في المزيد من المسائل.

وقبل كل شيء، قد يعطينا البحث عن حلول يربح فيها الجميع، وسط الخلافات والفروقات أفكاراً ورؤى هامة، قد لا يمكن الوصول إليها بطريقة أُخرى.

وتشعر العديد من المنظمات بحاجة ماسة للإجماع، هذه الحاجة التي تقود غالباً إلى وهم الإجماع الذي يستطيع أن يدمر الإنتاجية

والفاعلية تماماً. والمفتاح هو الاعتراف بالاختلافات والفروق واعتبارها قوة وليست عائقاً. وبالطبع يجب استثمار مصدر القوة هذا، كما تستثمر مصادر القوة الأخرى في تحقيق الأفعال المرغوبة.

أسئلة رئيسة

يتضمن مفتاح تجنب وَهْم الإجماع إعادة تنظيم الطبيعة الحقيقية للإجماع أولاً، وفهم كيفية التعامل مباشرة مع الخلافات ثانياً، ويمكن أن يقود هذان الأمران إلى استراتيجيات وخطط وحلول أفضل بكثير. و يورد العرض 7/2 أسئلة متعددة يمكن أن تساعدك على أداء ذلك. وتعكس هذه الأسئلة المبادىء التي بحثت في هذا الفصل.

ليس جوهر الوهم، موضوع البحث في هذا الفصل، مسألة ما إذا كان الإجماع هاماً وثميناً، وإنما هو التبعات غير السعيدة، التي ستواجهها أخيراً وبشكل حتمي، عندما تسير على قاعدة الإجماع الظاهري، أي الإجماع غير المتحقق. قد تحاول دفن هذه الخلافات، ولكنها تميل لتبرز ثانية، وتطالبك بالالتفات إليها، وغالباً في وقت لا تكون فيه مستعداً للتعامل معها.

يجب أن لا يمنعك قبول الخلافات ومواجهتها من بدء العمل. وتستطيع عادة الوصول إلى الإجماع على مباشرة العمل رغم الخلافات حول عناصر الخطط. ويمكن لمباشرة العمل أن تزودك بمعلومات تساعد على حل المشكلات. وفي نفس الوقت يمكن الاهتمام بالخلافات المستترة أن يقودك إلى إعادة صياغة خططك.

العرض 2/7

- هل ظننت في أي وقت مضى أنه كان هناك إجماع ثم اكتشفت فيما بعد أن ما كان موجوداً بالفعل إنما هو الاختلاف؟
- هل تستطيع منظمتك أن توافق على بدء العمل رغم وجود خلافات لم تحل بعد حول عناصر خطط العمل؟
- كم مرة حدث أن الخلافات في منظمتك لها مصادر أعمق بكثير من المظاهر التي برزت على السطح؟
- ما الاحتياجات والمعتقدات التي تدعم أي صراع جارٍ أو مستمر في منظمتك؟
- هل تستطيع أن تفاوض على حلول يكون الكل فيها رابحاً عن طريق توسيع مجموعة المسائل المطروحة لبث الاطمئنان أن بعض الحاجات لجميع المساهمين قد لبيت؟

الوهم الثامن

علينا صنع الأرقام

التوازن بين الأمد القصير والأمد الطويل

يبدأ التخطيط الاستراتيجي عادة بنقاش حول الأهداف. ويعبِّر الناس عن أهدافهم بمصطلحات: مبيعات، أرباح، الحصة من السوق، والإجراءات المتصلة بذلك كله. ويمكن أن تبنى مثل هذه الأهداف على أساس القيام بعمليات تحليل لواقع المنافسة في السوق عن طريق جهات أخرى متعاونة، أو إنها تعكس الرغبات المتأججة للمدراء والمنفذين. وتوزع الأهداف المالية العليا على وحدات وأقسام العمل. فيصبح لكل قسم نصيبه في تحقيق الأهداف الشاملة ـ بمعنى أن يحقق الأرقام المرسومة له. يحاول العاملون في السوق والمبيعات أن يحققوا أرقام العائدات، والعاملون في الهندسة والتصنيع أن يحققوا أرقام التكاليف. وأما العاملون في قسم المالية فيقومون وبانتظام بتسليط الضوء على كل هذه الأرقام، في نفس الوقت الذي يقومون فيه بالحسابات بغية الوصول إلى النتائج.

هذه العملية التي تحظى باحترام مؤقت شديد معقولة تماماً، ولكن إيقاعها والسبب الذي وضعت من أجله غالباً ما يشوهان.

فالأرقام التي تشير إلى الأمد القريب تميل لأن تسيطر على التاكتيك وعلى خطط العمل، بينما تنال أرقام الأمد الطويل اهتماماً ضئيلاً. فصنع الأرقام، يعني عندما يقع هذا التشويه، صنع أرقام ربع السنة وفي أحسن الأحوال أرقام السنة الجارية.

يفرض التركيز على المدى القريب نفسه، فالعاملون في التسويق وفي المبيعات يتلقون المكافآت لما حققوه هذا العام من عائدات، وليس لما سيحققونه في العام القادم. وتعتمد المكافآت على بنود ميزانية العام الجاري، وليس ميزانية العام القادم. ولكن استجابة السوق قد تكون سلبية، فتفشل التوقعات عن الأرقام التي يمكن صنعها في هذا الربع من السنة، أو السنة بكاملها.

يفرض الأمد القريب نفسه، في الوقت الذي يظهر المدى الأبعد أنه يقدم اختيارات متعددة. وهكذا يشعر الناس أنه بالإمكان تأخير اتخاذ القرارات إلى أن تضيف مجموعة البدائل، أي إلى أن تغربل الأسواق والقوى الأخرى مجموعة الاختيارات.

وهكذا تميل النتيجة لتصبح تركيزاً كاملاً على مسائل الأمد القريب، كأن نركِّز على جدول رواتب هذا الشهر لا على مبيعات السنة القادمة.

ويلقى التفكير والتخطيط الاستراتيجيان اهتماماً قليلاً، في الوقت الذي تكون فيه الاختيارات والتطورات الجديدة ما تزال مجرد احتمالات.

إن وَهْمَ ضرورة صنع الأرقام «الآن»، يدمِّر إمكانية صنعها فيما بعد.

وأستطيع أن أتصور ما يمكن أن يقوله القارىء لنفسه، وهو يتابع هذه السطور، «أي وَهْم؟ إذا لم أصنع أرقامي فهذا يعني زوالي». أنا لا أشك في ذلك، من أي زاوية نظرت منها إلى هذا الأمر. إن الوهم الذي أتحدث عنه، ليس هو بالضرورة وهمك أنت. إنه نظرية الشركة التي تدفع الناس للتركيز فقط على أن أرقام اليوم هي التي ستخلق النجاح طويل الأمد.

إن مفتاح تجنب هذا الوهم هو أن توازن بين المدى القريب والمدى البعيد بطريقة تؤدي إلى جعبة متوازنة. بكلمات أخرى، يجب أن ترتبط الاستثمارات البديلة (في الناس أو التكنولوجيا مثلاً) بالنتائج المحتملة في كل من المدى القريب والمدى البعيد. ويجب أن يحافظ الاختيار بين هذه البدائل على التوازن في الحاضر وفي المستقبل.

والخطوة الأولى لتحقيق هذا التوازن هي الاعتراف بالهشاشة الشاملة في الأرقام التي تحاول صنعها. ومن غير المحتمل أن يتحقق الهدف الذي تحاول بلوغه هذا العام بكل حماس، مثلاً أن تحقق زيادة 10٪ في المبيعات، و20٪ في الأرباح كمنحة من السماء. وفي هذا المثال قد تكون نسبة 11٪ زيادة في المبيعات و 19٪ زيادة في الأرباح مقبولة تماماً.

ما هو أكثر أهمية هو أن تسأل كيف سيؤثر التوازن بين مبيعات

هذا العام وأرباحه، على التوازن بين مبيعات وأرباح العام القادم، أو لنقل الأعوام الخمسة القادمة بدءاً من الآن؟ من الصعب التفكير بهذه التوازنات والأصعب هو تحويلها إلى عمليات.

ومع ذلك يمكننا تخيل أن التأكيدات القصوى على أرباح اليوم يمكن أن تدمّر الاستثمارات الضرورية لإنجاز أرباح السنوات الخمس القادمة.

وبشكل عام، كيف ستؤثر أفعالك اليوم على منظمتك خلال السنوات الخمس القادمة؟ رغم صعوبة الإجابة عن هذا السؤال بالإشارة إلى المبيعات والأرباح، إلاّ أنه بالإمكان طرحه، إذا ابتعدت عن الأرقام وركزت على القيمة المضافة في السوق. أي قيمة تريد أن تضيفها وفي أي سوق، وفي أي سنة؟

يقودك هذا السؤال حول المستقبل إلى النظر في احتياجات الزبون ورغباته، وفي الاتجاهات التكنولوجية، والتطوير الممكن، والقنوات الجديدة المحتملة المؤدية إلى السوق. وبإمكانك مثلاً أن تركِّز على الحاجة إلى المعلومات، وعلى التوجهات في شبكة العمل، وكيف يمكن أن تضاف القيمة إلى خدمات المعلومات لتعزيز الفائدة وقابلية الاستعمال. ويمكن لهذا النمط من التفكير أن يقود أيضاً للأخذ بعين الاعتبار المبيعات والأرباح المحتملة والاستثمارات الضرورية للقيام بهذه المبيعات وتحقيق هذه الأرباح. كما يجب أن تقود إلى تحديد الأعمال الهامة التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. عندها يجب أن تصاغ الخطط لإنجاز هذه الأعمال.

وتضمن الموازنة بين الأمد القصير و الأمد الطويل التوازن بين مبيعات اليوم وأرباحه، وبين إنجاز أعمال هامة تعتمد عليها مبيعات المستقبل وأرباحه. وهذا التوازن يختل عادة لمصلحة أرقام اليوم، وفي بعض الحالات على حساب إنجازات محتملة لأعمال هامة وأساسية. لماذا يحدث ذلك؟

يبدو أن هناك ثلاثة أسباب هي الأكثر شيوعاً. الأول، وكما لاحظنا سابقاً هو أن مشاكل الحاضر تفرض نفسها أكثر بكثير من مشاكل الغد. ومثال ممتاز لهذه الظاهرة هو عدم الرغبة الكاملة من جانب الجمهور والكونغرس الأمريكي أن يستبدل نظام الضمان الاجتماعي القائم اليوم بمشروع العناية الصحية، الذي يضمن استمرار هذه البرامج الاتحادية على المدى الطويل.

ثانياً، نقلص دائماً من خطط الأمد الطويل، جزئياً، لأن «قيمة» أرباح المستقبل أقل من «قيمة» أرباح الحاضر، بسبب التضخم، وبسبب وقت تحقق الأرباح، بمعنى أن النفقات توظف «الآن»، لتحقيق أرباح في المستقبل، جزئياً بسبب ضعف الثقة في الفرص المتوقعه في سوق المستقبل، بكلمات أخرى، إن المستثمر غير واثق من أن استثماراته الحالية ـ في التكنولوجيا مثلاً ـ سوف تلقى في المستقبل قبولاً في السوق.

أما السبب الثالث، هو الاستغراق التام لمجتمعنا ـ في معظمه على الأقل ـ بالعائدات الراهنة. وكما لاحظنا سابقاً، إن معظم أنظمة الحوافز والمكافآت تتعامل بشكل كامل مع الأداء الراهن.

نحن نميل لأن نقسم كل شيء إلى مراحل، ونوزع المكافأت والاحترام على أساس هذه المراحل.

وهكذا، يظهر الناس أنهم على حق، عندما يجدون أنفسم مضطرين لصنع أرقامهم، ولكنهم هم ومنظماتهم واهمون عندما يظنون ويتصرفون وكأن الأرقام قصيرة الأمد هي كل ما يهم. أما أولئك الذين يؤسسون توازناً بين المدى القصير والمدى الطويل، فسوف يحققون بشكل جوهري نجاحاً أكبر على المدى الطويل.

الموازنة بين المدى القريب والمدى البعيد:

سأقدم ثلاثة أمثلة لشرح وَهْم امتلاك صنع الأرقام. وسوف أبرز أعراض هذا الوهم والطريقة التي تميل المنظمات للتعامل بها، وذلك في شروح عن تخطيط برنامج البحث والتطوير في الاتحادات الصناعية، والتطور المنظماتي في الشركات، والجهود لموزانة المصالح المتبادلة البيئية في المجتمعات.

تقديم عائدات للعضوية:

لقد عملت مع العديد من الاتحادات الصناعية الكبرى في مجالات تصنيع أنصاف النواقل الكهربائية، والإلكترونيات والكومبيوتر، والطاقة الكهربائية. وتتصل كل هذه التجارب ببرامج البحث والتطوير المشتركة، إما في مشاريع خاصة، أو في التخطيط لجعبة تضم عدداً من المشاريع. وتزودنا جهود التخطيط هذه برؤية جوهرية عن طبيعة هذه الاتحادات.

إن الفرضية الأساسية لهذه المنظمات هي أن برنامج البحث والتطوير المشترك سوف يساعد كل الشركات الأعضاء في الاتحاد، على حل المشكلات العامة. وسوف تحصل على هذه الحلول من خلال حصة صغيرة ستدفعها كل شركة من أصل تكاليف البرنامج. والحصة صغيرة فعلاً إذا قورنت بالتكاليف الكبيرة لو قامت كل شركة بمفردها بالبحث عن الحلول المطلوبة. إن السلبية المحتملة للبرنامج المشترك هو إمكانية أن تكون الحلول التي سيقدمها البرنامج فضفاضة.

فعملية الوصول إلى اتفاق على مجموعة من المشكلات العامة التي يجب مواجهتها تتضمن أن تقدم كل شركة وجهة نظرها حول الأولويات. وتؤثر قوتان بشدة على عملية وضع جدول الأعمال.

أولاً: لا ترغب الشركات الأعضاء أن يوضع على جدول الأعمال بحث وتطوير تكنولوجيات تتيح للشركات الأخرى إمكانية إستخدامها أداة للمنافسة ما لم تكن هي بالطبع لا تملك مزايا هذه التكنولوجيات.

ثانياً: تريد الشركات الأعضاء أن توضع الاستثمارات في بنود تستطيع أن تحصل منها على عائدات جوهرية، إن لم نقل محسوبة بدقة، مقابل الرسوم والتكاليف التي دفعتها بسبب اشتراكها في البرنامج.

إن التقاء هاتين القوتين يؤدي إلى استحالة متابعة الكثير من مسائل البرنامج الحاسمة، في الوقت الذي تحتشد في جدول اعمال

البرنامج مسائل تتعلق باستثمارات من السهل تقدير عائداتها. أما المسائل قريبة الأمد، فهي محددة بشكل أكثر وضوحاً. وهذا ما يجعل إمكانية قياس نتائجها أسهل. وأما مسائل الأمد الطويل فتكون عادة أقل وضوحاً وبالتالي تصبح قيمة الحلول التي توضع لهذه المسائل موضع العديد من الشكوك.

والنتيجة التي يمكن التنبؤ بها هي أن الاتحادات التي تشعر بقدرتها على صنع الأرقام لأعضائها، تضع جدول أعمال يزدحم بالأولويات قصيرة الأجل نسبياً. وقد أخبرني أعضاء الجهاز العامل في أحد الاتحادات أنهم قاموا نتيجة لذلك بزيادة عدد العاملين في أقسام الهندسة في الشركات الأعضاء بدل أن ينفذوا برنامج البحث والتطوير. وقد زوَّدني العاملون في الشركات بنفس الملاحظات.

وهكذا، تؤثر الضغوط للتركيز على المدى القصير، على الشركات الأعضاء، في الميدانين الداخلي والخارجي. داخلياً تؤثر على جهاز البحث والتطوير في الشركة، وخارجياً على جهاز برنامج البحث والتطوير العامل في إدارة الاتحاد. ونتيجة لذلك يصبح برنامج البحث والتطوير برنامج تطوير فقط. وأما الوظيفة التي أحدثت لتركز على المدى الطويل، فهي تسقط فريسة وهم أن علينا صنع الأرقام.

ويؤثر الجهاز الأعلى الذي يمثل الشركات الأعضاء في مجالس المديرين أو المستشارين في الاتحاد، يؤثر بقوة على هذا الاتجاه. وعندما يؤسس مثل هذا الاتحاد، يكون من الشائع أن تكون أعلى شخصية تنفيذية في كل شركة عضواً في هذا المجلس. وعلى كل حال

وكما كان يحدث في عصور المغامرة، ينقلون هذه المسؤولية عادة إلى نوابهم التنفيذيين الذين يمررونها مع الزمن إلى من يليهم من الموظفين. وخلال بضع سنين، تصبح هذه المهمة مسؤولية مدير يقع في مركز متوسط يواجه ضغوطاً قوية في شركته لصنع الأرقام.

وتكون النتيجة أن يقوم هو بالمقابل بممارسة نفس الضغوط على الاتحاد. وهكذا يكون الدافع الأصلي لتشكيل الاتحاد قد دمِّر.

إن وَهْمَ ضرورة صنع الأرقام ـ وما نتج عنه من التركيز على مسائل الأمد القريب، يقود إلى الاندفاع لتحقيق نتائج سريعة قابلة للتقدير، وهذا ما لا يتوافق مع الهدف من تكوين الاتحاد وتزويده بالموظفين.

النجاح

تتوقع كل المنظمات تقريباً من موظفيها عند بدء انضمامهم إليها أن يكونوا على اطلاع واسع في الأعمال التجارية، والمالية، والكيمياء والهندسة و مناهج أخرى. عندها تخضعهم المنظمة إلى تدريب محدد المضمون في الواجبات التي سيقومون بها في المنظمة أو الوكالة أو المؤسسة.

وعندما ينجح هؤلاء الناس في مهماتهم الأولى، توكل إليهم أعمال أكثر أهمية. ويستمر هذا المنوال إلى أن يتولى أحدهم مسؤولية جوهرية. لقد عملت مع أشخاص وصلوا إلى مستوى مسؤولية التصميم الشامل لمنتجات جديدة، ومسؤولية تطوير استراتيجيات العمل.

وقد ركزت العديد من مشاريعي على تحديد المعرفة والمهارات الضرورية للنجاح في هذا النوع من المسؤوليات. ومن الواضح أن المهارات الفنية والمعرفية التي يملكها الأفراد تعطي المنظمة نقطة انطلاق جيدة. وعلى كل حال، فهم يحتاجون إلى المزيد من المفاهيم، والمبادىء، والأساليب، والأدوات الإضافية، إذا كان لهم أن ينجحوا في التفكير استراتيجياً وتطوير خطط مفيدة وقابلة للتنفيذ.

وإذا ما تجاوزنا مسألة كسب المهارات والمعارف الجديدة، فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى التدريب لمساعدتهم على تحويل المبادىء إلى ممارسة عملية. ويحتاج هؤلاء الذين من المفترض أن يصبحوا سريعاً مدراء إنتاج ومخططين استراتيجيين، إلى نماذج من الأدوار يستطيعون ملاحظتها ومحاكاتها. إنهم بحاجة إلى شخص ما قادر أن يقص عليهم قصص النجاح، وعلى الأخص قصص الفشل.

وقليل من العاملين يكتسبون مثل هذه المعرفة والمهارات الجديدة، وقليلون يتلقون هذا النوع من الدعم. بدلاً من ذلك يستجيب العاملون المكلفون بمسؤوليات جديدة إلى الضغوط ليتكيفوا مع هذه المسؤوليات وينجحون فيها بطريقة أو أُخرى. وعندما سألت مديراً كبيراً عن هذه الحالة أجابني: أنا مشغول لدرجة لا أستطيع معها الخضوع لإعادة التأهيل وليس لدي الوقت لتحسين وضعي في هذا المجال.

يؤدي الضغط لصنع الأرقام إلى عدم وجود فسحة من الوقت لكسب المعرفة والمهارات الضرورية للأداء الجيد. وإذا ما أضيف هذا

الضغط إلى ضغط المسائل اليومية فإنهما يؤديان إلى النجاح لإنجاز نتائج على المدى القصير، بينما تتم التضحية بإمكانية الوصول إلى نتائج طويلة الأمد فعالة ومؤثرة. وبالتالي، يبقى مفتاح الكفاءة في التفكير الاستراتيجي ضائعاً. إن النجاح بسبب الرغبة في صنع الأرقام اليوم يجعل صنع أرقام الغد أصعب. وفي الحقيقة، سيكون أكثر صعوبة لأن المنافسين يحصلون غالباً على الكفاءات التي تسعى المنظمة أن لا يحصلوا عليها. وإلى مدى بعيد، يتصرف الذين يعانون من هذا الوهم، وكأنه ليس هناك غد. ولا يتطلب التغلب على هذا الوهم، أن تدير ظهرك للأهداف المالية قصيرة الأمد. وبدلاً من ذلك تستطيع أن تحقق تقدماً جوهرياً بعزل 5 إلى 10 بالمائة من مصادرك المختلفة (أعني الوقت، والعاملين، والمال)، وتسخير هذا الجزء لصالح المواضيع طويلة الأمد. وعليك أن لا تتيح لاحتياجات الأهداف قصيرة الأمد أن تستولي على هذا الجزء، وتتأكد باستمرار أنه يركز على تلبية احتياجات الأمد الطويل.

ويتطلب هذا بالطبع أن تحدد ما هي احتياجات الأمد البعيد وتركّز على مواجهتها، وهذا سيثير مسائل مثل التصورات، والأهداف، والاستراتيجيات والخطط. ويتطلب حلّ هذه المسائل أن تتعامل مع عدد من الأمور غير المؤكدة وأخطار ما زالت مجهولة. إنه يتطلب أن تختار أشياء قليلة لتعالجها، وهي المسائل الحاسمة استراتيجياً بالنسبة لمستقبلك، وأن تتجنب معالجة أشياء عديدة أُخرى أقل أهمية.

ويجابه العديد من الناس صعوبات في عملية الاختيار هذه. ونتيجة لذلك، ينال مستقبلهم قليلاً من التركيز إن كان ثمَّة تركيز أصلاً. إنهم يفترضون ببساطة، أنهم سيفعلون في المستقبل الكثير من الأعمال التي يفعلونها اليوم. وسوف يعيقهم تركيزهم الكامل على الحاضر عن تحديد المستقبل. وعجزهم عن تحديد المستقبل، بمعاني الأهداف، والاستراتيجيات والخطط، يجعل من غير الممكن لهم أن يركِّزوا جزءاً من طاقاتهم لرسم ملامحه.

وهكذا، إن السعي لصنع الأرقام ليس مجرد وهم، بل هو فخ. إن التركيز الكلي على أرقام اليوم، إنما يصيدك في الحاضر ويجعلك غير قادر على رؤية المستقبل. والعجز عن رؤية المستقبل يجعل الحاضر خيارك الوحيد. يجب عليك أن تكسر هذا التأرجح المتعب إن شئت أن تنجو من الفخ، وتتحرك متجاوزاً هذا الوهم.

ليس لدينا الخيار

تمدنا الطرق التي تقترب فيها الصناعة، والحكومة، والناس من المسائل البيئية، بشروح جيدة عن صعوبة التوازن بين اهتمامات الأمد القصير والأمد الطويل. نمطياً يشمل النقاش العائدات الاقتصادية الراهنة، أي صنع الأرقام الآن، وبالمقابل تبعات وتكاليف الأمد الطويل. والوهم الذي يبرز غالباً، وبشكل خاص في الجانب الصناعي من المسائل، هو أن ما يهم فعلاً هو صنع الأرقام اليوم.

قبل بضع سنوات، كنت عضواً في لجنة استشارية تنظر في حل مسألة كبرى تتعلق بالتخلص من النفايات السامة. وقد ظهرت

المسألة، عندما تحركت جماعات بالقرب من مواقع تخزين الفضلات، تطالب بإزالتها، فقررت الوكالة الحكومية ذات العلاقة أنه من الأفضل حرق هذه الفضلات في مكان تخزينها. عارضت الجماعات المحتجة هذه الخطة، وأرادت أن تنقل الفضلات وتتلف في مكان آخر. وما يدعو للاهتمام، أن الجماعات المجاورة للمخازن رفضت أيضاً السماح بنقل الفضلات عبر تجمعاتهم، وبهذا الشكل جعلوا عملية النقل مستحيلة.

وتغلَّبت أخيراً فكرة حرق الفضلات في الموقع نفسه. وكان الدافع لهذا الرضا عقداً ببضعة مليارات من الدولارات رصدت لبناء مرافق لمعالجة هذه النفايات. وعندما أصبح واضحاً للجماعات المحتجة كم من النقود، وكم من الوظائف سيتطلبها المشروع غيّرت لهجتها. في الحقيقة، لقد عرفت حديثاً أن إحدى هذه الجماعات قد شنَّت حملة تطالب بنقل المزيد من الفضلات إلى منطقتها كي يبقى المصنع مفتوحاً، ويحافظ العاملون على وظائفهم العالية المردود.

إن التبعات المحتملة الناجمة على الأمد الطويل من وجود مستودعات للنفايات السامة، ومرافق لإتلافها في الساحة الخلفية، تنحَّت جانباً لتعطي مكانها إلى الرغبة في صنع الأرقام على المدى القصير، وهو في هذه الحالة جدول الرواتب للموظفين المحليين. وإذا ما استعدنا هذه الحادثة فلن نجد ما يدعو للدهشة. فكلنا، مدعوون كل شهر لصنع الأرقام لدفع ما علينا من ديون، وفواتير، والتزامات أخرى. وفي الحقيقة، نحن الذين «اخترنا» أن نصنع

الأرقام، لأننا غير مطالبين بأن نتبع أسلوباً خاصاً في الحياة. وبشكل مشابه، ليست الشركات مطالبة أيضاً بأن تنجز مستويات محددة من المبيعات، وتصل إلى مستويات محددة من الربح. وعلى كل حال، فمن الأسهل للأفراد، وللشركات على حَدٍّ سواء، أن يتقدموا في الطريق الوحيد إذا لم يكن لديهم خيارات أخرى. هذا الميل القوي، هو جوهر الوهم.

يصبح بعض زبائني عملياً منتجين للفضلات السامة، باعتبارها منتجات جانبية ناتجة عن عملياتهم الصناعية. ولا يشكل هؤلاء استثناءاً فكل منافسيهم ينتجون نفس الفضلات السامة. وفي إحدى الشركات التي أتعامل معها، انبثقت فكرة أن تصنيعاً لا يخلِّف فضلات سامة قد يزوِّد الشركة بميزة تنافسية جوهرية في المستقبل. وكان جوهر الدفاع عن هذه الفكرة أن هذه الإمكانية إذا اجتمعت مع إمكانية معالجة 100٪ من المنتجات التي ستسترجع من السوق، سوف يؤدي إلى ميزة كبيرة. عندها ستصبح الشركة المصنع الوحيد الصادق الصدوق للبيئة بين المصنِّعين الآخرين الذين يعملون في نفس الإنتاج. وقد واجهت هذه الفكرة صعوبتين اثنتين، تتصلان كلتاهما بالعائدات الاقتصادية الراهنة. الأولى، كان الرافضون للفكرة مهتمين بحجم الاستثمارات الضرورية لتطوير القدرات لتصنيع خالٍ من الفضلات السامة ولمعالجة 100٪ من المنتجات المسترجعة، والثانية أنهم أبرزوا بيانات جاهزة تشير إلى أن المستهلك سيدفع قليلاً، أو لن يدفع شيئاً مقابل الميزة الجديدة للمنتجات صديقة البيئة.

أما المؤيدون فردوا على هذه الحجج بتأكيد نواياهم لتطوير هذه

القدرات بطريقة لا تدعو إلى رفع الأسعار للمستهلكين. وما هو أكثر أهمية، قولهم، إن الاتجاهات المنظمة، وخاصة في أوروبا التي ستؤدي في النهاية إلى تصنيع خالٍ من النفايات السامة أصبحت الآن مطلباً للجميع. وهكذا فقد دافعوا عن فكرة أن الاستثمارات التي سترصد الآن، لا بد أن ترصد في النهاية. فلماذا لا يوظفونها الآن ويحصلون على ميزة تنافسية؟ وفي النهاية، وقع الاقتراح في المصيدة التي أعدتها التطبيقات المالية على المدى القريب، مدعية أن الشركة تمر بأوقات صعبة لا تستطيع معها التضحية بالأرقام الراهنة مقابل توقعات مستقبلية لأرقام أكثر جاذبية، ولكنها غير مؤكدة. فلو اختاروا أن يقدموا هذه التضحية، لكان بالإمكان أن يتقدموا بقوة. وعلى كل حال، فقد سقطوا في وهم أنهم لا يستطيعون تقديم هذه التضحية.

الخلاصة

تشرح الأمثلة الثلاثة المبحوثة في هذا الفصل التوجُّهات القوية والنتائج الجوهرية لوهم صنع الأرقام. وبإمكاني أن أورد العديد من التجارب الأخرى لشركات، وأشكال أخرى من المؤسسات التي يسيطر الحاضر على تفكيرها. هذا الوهم شائع، شيوع الحمام في الحديقة المركزية لمدينة نيويورك.

وهذا لا يدعو للدهشة. فالحاضر ضاغط بقوة، بينما يكون المستقبل غير مؤكد، لذلك من الطبيعي أن تركز على المدى القصير، وبشكل ما أن تنجح فيه. وعلى كل حال، فإن ميزة التفكير الاستراتيجي نادراً ما تبرز في مثل هذا السلوك.

أما المفتاح، كما هو في أمور عديدة أخرى، فهو التوازن. إن صنع أرقام الحاضر سيعطيك الوسيلة لإنجاز أهداف المدى الطويل. وبذل الاهتمام الكافي بالأهداف بعيدة المدى، يزودك بالوسائل لمعرفة العنصر المستقبلي الكامن في السلوك قصير الأمد. ويمكن، بدون هذا الربط والتوزان، أن تقع بسهولة في فخ الحلقة الشريرة وهي التعامل فقط مع المدى القصير، لأنك عاجز عن تحديد المدى الطويل.

مبادىء رئيسة

يلخص العرض 8/ 1 الدروس المستفادة في هذا الفصل، المبادىء المتعددة للتوازن. ويتضمن وَهْم ضرورة صنع الأرقام تركيزاً كاملاً على أرقام أرباع السنة، أو السنة بكاملها، والذي يؤدي إلى انتباه قليل أو منعدم بأرقام المستقبل، وبالتالي إلى توظيف القليل من الاستثمار لصنع عائدات المستقبل.

ويميل التركيز على المدى القصير، لإعاقة كسب المعرفة والمهارات الضرورية للتعامل بنجاح مع مسائل المدى الطويل. وترى المرء إما أن يتجنب التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، أو إنه ينجح فيهما وبدون رؤية قوية للمدى الطويل، فإنه يقع في فخ الحاضر.

ولتجنب هذا الوهم ونتائجه الموهنة، يجب أن تصمّم على إيجاد التوازن المناسب بين الأهداف القريبة والبعيدة لمنظمتك. عندما تأخذ بعين الاعتبار الأهداف البعيدة، اختر تلك الأشياء القليلة الحاسمة استراتيجياً في بناء مستقبلك، وتجنب الأشياء الأخرى الكثيرة غير الحاسمة.

العرض 1/8

- يعني صنع الأرقام غالباً، صنع أرقام لهذا الفصل من فصول السنة، وإذا بالغنا للسنة كلها.
- إن وهم ضرورة صنع الأرقام الآن، ينسف غالباً احتمال صنع الأرقام فيما بعد.
- إن التأكيد الجازم على أرباح الحاضر يدمر الاستثمارات الضرورية لإنجاز أرباح المستقبل.
- تؤدي الضغوط لصنع الأرقام في وقت قصير إلى التوقف عن اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأداء الجيد.
- غالباً ما لا يتلقى التفكير والتخطيط الاستراتيجيان انتباهاً نوعياً، في وقت تكون فيه الخيارات ما زالت ممكنة.
- يقودك التركيز كلياً على أرقام اليوم، إلى فخ الحاضر، وتصبح غير قادر على رؤية المستقبل. ويؤدي العجز عن رؤية المستقبل لأن يصبح الحاضر هو البديل الوحيد.
- صمِّم بشكل واضح على إيجاد توازن مناسب بين أهداف منظمتك في المدى القصير والمدى الطويل.
- اختر تلك الأشياء القليلة التي تعتبر حاسمة استراتيجياً لمستقبلك، وتجنب الأشياء الأخرى غير الحاسمة.
- نحن جميعاً نختار أن نصنع أرقامنا، وعلى كل حال، فإن النزوع الطبيعي هو أن تتقدم وكأنه ليس هناك خيار آخر.

إن قدرتك ودافعك لإيجاد التوازن الضروري، سوف يزدادان إذا ما أدركت حقيقة بسيطة وهي أنك أنت الذي تختار أن تصنع أرقامك. والاتجاه الطبيعي عندها أنك ستتقدم، متوهماً أنه ليس لديك خيار آخر. إن الوهم ينبع من فشلك في الوصول إلى هذا الخيار.

أسئلة مركزية

يتضمن المفتاح لتجنب وهم الحاجة لصنع الأرقام، أولاً إدراك الأخطار الجوهرية لهذه المصيدة، ومن ثم تسخيراً قصدياً، ولو على الأقل لنصيب متواضع من الطاقات، من أجل المستقبل. والعرض 8/ 2 يضع عدة أسئلة يمكن أن تساعدك على أداء ذلك. وتعكس الأسئلة المبادىء التي جرى بحثها.

وليس جوهر الوهم المبحوث في هذا الفصل مسألة أهمية أرقام الحاضر، فهي مهمة بلا شك، فالأهداف المطلوب تحقيقها على المدى القصير، تتطلب جذرياً معظم اهتمامك، لكن المشكلة تكمن في النتائج الموهنة للتركيز فقط على المدى القصير. ولتجنب هذه المصيدة، تحتاج إلى التركيز على أهداف على المدى الطويل. كما تحتاج إلى استثمارات ترتبط بهذه الأهداف.

ويصبح صنع الأرقام وهماً، عندما تنسى أن عليك صنع خيارات استراتيجية. وستأخذ مسائل الحاضر واحتياجاته الكثير من وقتك. فإذا تركتها تهيمن عليك، تكون قد وقعت في الفخ. وعليك تجنُّب هذه المآزق بأن تؤسس توازناً بين المدى القصير والمدى الطويل، عليك أن تخلق هذا التوازن وتنظم وقتك كي تحافظ عليه.

العرض 8/2 الموازنة بين الأمد القريب والأمد البعيد

- هل أدى تركيزك على الأمد القريب، وافتقادك لأهداف على المدى البعيد إلى وقوعك في فخ الحاضر، مع رؤية باهتة، للمستقبل أو إلى إنعدام هذه الرؤية تماماً؟
- ما الشواهد الحالية ذات الدلالة على إمكانات منظمتك في التضحية بعائدات على المدى القريب، مقابل أرباح محتملة على المدى البعيد؟
- ما الاستثمارات التي رصدتها والتي ستكون عائداتها الأولى في الأمد الطويل؟
- ما المعرفة والمهارات التي اكتسبتها والتي ستخلق لك قدرة تنافسية على المدى البعيد؟
- هل تركز تفكيرك في احتياجات الأمد البعيد على بضعة أشياء تهمك؟ وهل تتجنب بيقظة الانحرافات العديدة المحتملة؟



القسم الثالث

تأكد أن تقود الخطط إلى الأفعال

الوهم التاسع

لقد وضعنا البط في الصف

لدينا شبكة معقدة من العلاقات

من المفيد قبل تطوير خطط واستراتيجيات جديدة، مراجعة نتائج الاستراتيجيات والخطط السابقة. وخلال مراجعة كهذه، يقول الناس عادة إن خططهم كانت جيدة بما يكفي، ولكنها لأمر ما، لم تحقق النتائج المطلوبة. ويقودنا هذا إلى طرح السؤال الواضح التالي: لماذا؟

والجواب الأكثر شيوعاً أنهم دخلوا في مشاكل غير متوقعة في أثناء التنفيذ. وقد نسمع جواباً آخراً يقول إنهم لا يملكون بنية تحتية ملائمة ـ بل ربما كانت هذه البنية عبئاً على التنفيذ المأمول.

لا شك أن المشكلة الأكثر دلالة في التنفيذ هي التنفيذ السيِّىء أو البائس. وتنتهي الخطط التي رسمت بعناية متضمنة احتمالات كبرى، إلى وضعها على الرف. يبدأ التنفيذ، ولكن المسؤولين الأساسيين مشتتون، وكما يقول المثل إن مكافحة الحريق تعيق زرع الأشجار. والنتائج التي تحصل بطريقة أبطأ مما رسم لها تقود إلى فقدان الحماسة، وبالتالي إلى نقص الاهتمام في متابعة التنفيذ.

ويركِّز هذا الفصل والفصلان التاليان على عنصر أساس هو التفكير الاستراتيجي الناجح. والوهم بأنه من الممكن تنفيذ الخطط بسهولة، يؤدي إلى أداء سيِّىء أو إلى غيابه تماماً. إن مفتاح تجنب هذه النماذج من الأوهام هو أن يكون لديك مخططات لتنفيذ مخططاتك.

ويعالج هذا الفصل وَهْم أنك قد صففت بطاتك للتنفيذ، بينما أنت في الحقيقة، قد فشلت في إنشاء العلاقات الضرورية للنجاح. أما الفصلان الآخران، فيركِّزان على وَهْم أن البنية التحتية لمؤسستك القائمة، سوف تدعم بشكل كامل تنفيذَ المخطط، وكذلك على وَهْمِ أن التنفيذ المحقق قد أخذ مجراه.

والعلاقات عادة، أمر مركزي للنجاح. ومن المستحيل أن تكون ناجحاً في ميدان العمل، دون أن يكون لديك علاقات مع الزبائن.

نمطياً، هناك أيضاً علاقات مع الباعة، والموزعين، والموردين، والمستخدمين، والمساهمين، وفي آخر المطاف مع الذين سيستخدمون هذه السلعة.

ويتضمن النجاح غالباً تفهماً وحسن إدارة للشبكة المعقدة من العلاقات بين كل هؤلاء وجمهور المستفيدين من سلسلة المطاعم الاقتصادية التي تملكها مثلاً.

إن الأطراف المختلفة التي ذكرتها آنفاً والتي تشكل الحلقة الوسيطة بين المصنع والمستهلك في سلسلة مطاعم الغذاء الاقتصادي أو ـ سلسلة القيمة ـ لها دائماً احتياجات ورغبات تذهب أبعد من

مجرد تزويد الزبون الأخير بمنتجات وخدمات نوعية. فالباعة، مثلاً، يريدون منتجات يسهل شرح محاسنها للزبون، وتفرض نفسها سعرياً. أما الموزعون فيريدون أحجاماً مرتفعة وحسومات مرتفعة. ويريد المستخدمون وظائف مستقرة ومجزية. ويتطلع المساهمون إلى عائدات تنفاسية لاستثماراتهم.

ويمكن لشبكة العلاقات هذه التي تكمن وراء نجاحك المحتمل أن تصبح معقدة جداً، كما ستكشف القصص التي سنوردها فيما بعد. ويتطلب تشخيص مشكلات العلاقات في سلسلة القيم تفهماً للأدوار التي تلعبها الأطراف المختلفة الأخرى، وللفوائد التي تبحث عنها، ومعرفة الالتزامات التي سيقدمونها. مقابل ذلك ستساعدك هذه المعرفة للتأكد من أن كل الأطراف الوسيطة ذات العلاقة بأهدافك وخططك، تتلقى الدعم منك، وتقدمه لك في نفس الوقت.

وقد رأيتُ أن أفضل طريقة لفعل ذلك هي أن تضع قائمة بالأطراف الوسيطة واهتماماتها، وأهميتها، وتصوراتها. ومن الثمين معرفة المدى الذي سيصل إليه دعمك للأطراف الوسيطة هذه. وتستطيع بعد ذلك أن تقارن بين عروضك، وعروض المنافسين الآخرين. وقد ناقشت أدوات وأساليب هذا النمط من التحليل في كتابي: «أفضل الخطط الموضوعة» ويقدِّم هذا النمط من التحليل أساساً لتنفيذ استراتيجية قوية جداً. لنضع الأمر بعبارات بسيطة: يكون النجاح مضموناً إذا أدخلت السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية،

وكسبت دعم الأطراف الثانوية. ويصبح المفتاح عندها، أن تقرر كيف تدخل هذا السرور، وكيف تكسب ذلك الدعم.

الإبحار عبر الشبكات المعقدة للعلاقات

تكون الخطوة الأولى نحو حل مشكلة الإبحار عادة، أن تحصل أو تضع بنفسك خارطة للْيَمِّ الذي ستعبره. وينطبق هذا أيضاً على الإبحار في بحر العلاقات بين الأطراف الوسيطة في مخططك. ويتطلب وضع خارطة العلاقات أن تحدد كل نماذج الأطراف الوسيطة التي يمكن أن تؤثر على نجاحك، ثم تقرر: ما مصالح هذه الأطراف، وما أهميتها، وتصوراتها في سياق أهدافك. في هذا الفصل سأبحث ثلاثة توضيحات لهذه العملية.

لقد فعلتها

نميل جميعاً للاعتقاد أن شركة بوينغ هي أكبر مصنِّع للطيران التجاري. والحقيقة أن هذه الشركة هي أكبر شركة تجميع في مجال صناعة الطيران التجاري، فمعظم أجزاء الطائرة تصنع في شركات أخرى. إلاّ أن بوينغ تقوم أيضاً بتطوير أنظمة الطيران والعمل على تكاملها، وهي بالتالي مسؤولة عن التخطيط في كيفية جمع مكوّنات الطائرة المختلفة إلى بعضها البعض، والتأكد من سلامة هذا التجميع. ويجب أن تكون النتيجة بالتالي صناعة جوية ناجحة، وآمنة، وملبية لحاجات الخطوط الجوية.

لنَقُلْ: إن لديك فكرة عظيمة لمساعدة الطيارين، للطيران بنجاح

أكثر وأمان أكبر. وربما تكون قد بحثت هذه الفكرة، وطورت المفهوم، ثم قيّمتها بالتعاون مع طيارين في تجربة طيران تطبيقي. لقد أصبحت بعد كل ذلك جاهزاً، كما تعتقد، لتحويل فكرتك إلى تصميم جاهز للتنفيذ في تصنيع الطيران التجاري. فما هي الخطوة التالية؟

يبدو واضحاً أن تتصل بشركة بوينغ، وتحاول إقناعها في إدخال هذه الفكرة الجديدة في تصميم كابينة الطيار التي ستنفذها. وعندما تطرق باب شركة بوينغ، ستجد أن الوضع أكثر تعقيداً مما توقعت. فبوينغ لن تهتم بالموضوع، ما لم تقم شركة خطوط جوية، لِنَقُلْ مثلاً دلتا أيرلاينز ـ بطلب إدخال مثل هذه الفكرة إلى غرفة الطيار الجديدة. وأكثر من ذلك سنجد أن شركة بوينغ وهي بشكل رئيس شركة تجميع لأجزاء ينتجها الآخرون، لن تهتم بتصميمك ما لم تكن شركة تصنيع طيران كبرى، لنقل «هاني ويل»، راغبة في التجديد الذي تقدمت به وقادرة على تنفيذه وتطويره، وهكذا ترى أن عليك أن تقنع على الأقل ثلاث جهات من الأطراف الوسيطة: المصنّع، الخطوط الجوية، والشركة المصنعة للأجزاء. وعلى كل حال، ستكتشف فوراً أن هناك أكثر من ثلاثة أطراف، فإدارة الطيران الفيدرالية عليها أن تصادق على سلامة منتجك بعد إنجازه، والعملية التي سيصنع وفقاً لها. وأما المستفيدون الأخيرون من هذا المنتج، وهم الطيارون وربما مراقبو الخطوط الجوية، يجب أن يأخذوا أيضاً بعين الاعتبار.

ليس هذا المحتوى المركّب لهذه الشبكة من العلاقات أمراً فريداً في الصناعة الجوية فقط. انظر إلى صناعة الطاقة بشكل عام، وصناعة الطاقة النووية بشكل خاص، ستجدها تضم أيضاً لاعبين عديدين، من بينهم المستهلكون، والمؤسسات العامة، والمتعاقدون، ووكالة الطاقة الذرية، ومجموعات تشريعية أخرى سواء كانت مع استخدام الطاقة النووية أو ضدها.

غالباً ما يكون لدى الأطراف الوسيطة في هذا العالم أفضليات وأولويات متعارضة بكل ما في الكلمة من معنى. ومن الصعوبة بمكان تتبع مسارات هذه الشبكات من العلاقات والعثور على مواقع لأفكارك فيها. ودلّتني خبرتي في هذه الصناعة أن التجديدات المحتملة تنال عادة قليلاً من الاهتمام بسبب كثرة المسائل التنظيمية التي تتطلب الاهتمام.

وعندما تعاملت شركتي السابقة، مع هذه الصناعة، سألت مديراً تنفيذياً كبيراً عن الطريقة الأفضل لشرح فوائد فكرة ما للآخرين. فأشار إلى تجربة شخصية له، وقال: كانت المنافع والتكاليف في فكرتي غير مترابطة. وكان أملي الوحيد ان تتحول فكرتي إلى مطلب لهم. وفيما عدا ذلك، فلن أحصل أبداً على أذن صاغية.

في النهاية، غيرّنا استراتيجيتنا. وحولنا طاقتنا في اتجاه آخر، وتخلينا عن عملنا في هذه الصناعة على مراحل. ذلك أن صناعة محافظة متراجعة تتجنب التجديد، إذا كان ممكناً، ليست الميدان الأفضل لبيع الأفكار الجديدة. أكثر من ذلك، كان ثمن الحفاظ على

شبكة العلاقات مرتفعاً جداً. فالشركات التي تابعت هذه الصناعة كانت فقط الشركات التي شعرت أن تكاليف خروجها من الصناعة كانت كبيرة جداً.

إن الأوضاع التي شرحتها هنا، والمتمثلة بصانعي الطاقة والطيران تشمل أنواعاً عديدة من الأفراد أو من الأطراف الوسيطة، ولمعظمهم أفضليات وأولويات مختلفة. عليك أن تضع إنتاجك أو خدماتك داخل هذه الشبكة المعقدة من اللاعبين والألعاب المختلفة. عليك أن تكتشف طريقة ما كي تدخل السرور على قلوب هذه النماذج المختلفة من الأطراف، أو على الأقل أن تكسب دعمها.

وسيكون الوضع أكثر تعقيداً عند تبديل اللاعبين والأدوار، فالعاملون يتقاعدون أو يستقيلون وقد يعاد تعيينهم وتزداد حوافزهم.

وتبرز مسائل جديدة، وتتضاءل أهمية المسائل القديمة. لذلك عليك أن تحافظ على متابعة مسار هذه التغيرات وتعدل بالتالي أحداث قصتك. عليك أن تعلّم لاعبين جدد كيف يشرحون قصتك.

ينبع الوهم الأكثر شيوعاً في هذا الوضع من القناعة بأننا نجحنا أخيراً في صف البط، وعرفنا أخيراً كل اللاعبين واهتماماتهم، وأقنعنا اخيراً كل هؤلاء اللاعبين بفوائد العروض التي نقدمها. المشكلة هنا ليست وقوف البط في الصف. المشكلة هي أن بقاء البط مصطفاً ليس ميلاً طبيعياً عند هذا الطائر الداجن. ولهذا بدل أن تشعر بالارتياح أنك استطعت أن تجعل البطات تقف في الصف فستنوء بهم تركها مصطفة.

لنضع الأمر ببساطة أكبر: إن الطريق لتجنب هذا الوهم هو أن ترتب شبكة العلاقات التي تشكل مركز نجاحك. يجب أن تحافظ على متابعة مسار الأطراف الوسيطة ومسائل أفضلياتهم الحالية. وعليك أن تتكيف باستمرار مع التبدلات التي تطرأ على اللاعبين وعلى أدوارهم.

ليس هناك «لقد فعلتها وانتهيت» بل هناك فقط «سأتابع ما أفعل» أي أن تتجنَّب وَهْم أنك نجحت. وعليك أن تدير العلاقات العديدة المختلفة وأن تلاطف البطات وتتملقها كي تحافظ على قليل من الانتظام في الصف.

عدم أداء الوظيفة البيتية

تقدِّم صناعة أنصاف النواقل، والصناعات الإلكترونية، مجموعة مختلفة نوعاً ما من قضايا العلاقات. أنت، ما زال لديك زبائن، ولكن فرص وصولك إلى المستفيدين الأخيرين من إنتاجك، أقل بكثير من إمكانية وصول مصنعي الطائرات إلى الطيارين. كان الألوف وأحياناً الملايين من الناس الذين يستخدمون قطعتك الصغيرة أو لوحة الكهرباء في كومبيوترهم الشخصي أو في المحرك مثلاً بعيدين جداً عن عملية التصميم والتطوير لنصف الناقل أو القطعة الإلكترونية التي تنتجها.

وتتضمن شبكة العلاقات التي تعمل من خلالها مصنِّعين أساسيين للقطع، وموزعين، وربما محلات بيع بالمفرق، ثم مستخدمي هذا الإنتاج، وبعد ذلك العاملين في الصيانة. عليك أن تستنتج،

اهتمامات، وأهمية ووجهات نظر كل اللاعبين في سلسلة المطاعم هذه. وبعكس صناعتي الطيران والطاقة لن تستطيع أن تجمع كل اللاعبين معاً، وتعمل بالتالي من خلال قرارات محددة يتخذها الجميع.

من الصعب عليك أن تصنع بطاً لا تراه يقف في الرَّتل. ولتجنب هذا العجز، تجري الشركات في هذه الصناعات بحوثاً تتعلق بالسوق تركِّز على زبائن زبائنها، ساعية لتخمين الأولويات المستقبلية لزبائنهم عن طريق تقدير المطالب المحتملة لزبائن الحلقة الأخيرة التي يستقر لديها المنتج. ومن الصعب بشكل خاص أن تقدّر مستقبل استخدام المنتجات في صورتها النهائية. على سبيل المثال، هل تستطيع بطريقة قابلة للبرهان أنه منذ الآن وحتى ثلاث أو خمس سنوات سيكون لدى كل فرد من مستخدمي الكومبيوتر سواقة ليزرية.

فإذا كان هذا الافتراض يمتلك المبررات، تستطيع ـ بل يجب عليك أن تضمِّن إنتاجك الجديد برامج متعددة الوظائف والخصائص.

إن وَهْم التمكن من وضع البط في الصف يبرز عادة في عملية تحديد الإطراف في شبكة العلاقات في الصناعات المذكورة، وتحديد اهتماماتهم، وأهميتهم وتصوراتهم. والعاملون في هذه الصناعات ذات التكنولوجيا العالية ـ وبشكل خاص التكنولوجيون ـ يميلون للافتراض بأنهم يعرفون السوق بعمق. ويبقى هذا الافتراض عادة دون أن يوضع في الاختيار، إلى أن يكتشف فجأة أن البطات خرجت عن الصف، أو حتى ظهور بطات جديدة.

ومع أن من طبيعة الأوهام أن تقاوم محاولة تبديدها، فإن قرارات الاستثمار الضعيفة غالباً ما تسود. والخطأ الشائع هو أن تزيد استثماراتك إلى درجة أعلى من قدرة السوق على امتصاصها. ويصنع الناس أدواتهم الأسرع أداءً أو الأصغر حجماً أو الأخف وزناً بناءً على الافتراض الخاطىء والمضمر بأن أسواقهم تنتظر منقطعة الأنفاس النماذج الأخيرة من هذه الأدوات. ثم يكتشفوا أن أسواقهم لا تستطيع الاستفادة من سرعة أكبر لأداء أداة ما، مثلاً، بسبب قيود تفرضها تكنولوجيات أخرى.

فالمشكلة الكامنة إذن، لسيت بحثاً للسوق تنقصه الكفاءة، بل هو غالباً غياب كامل لأبحاث السوق. كما تفتقر الشركات عادة إلى تحليل سليم لبيانات السوق. ويفترض الناس عموماً أنهم يعرفون السوق بشكل عام، كما يعرفون اللاعبين واحتياجاتهم ورغباتهم بشكل خاص ـ وهو افتراض يؤدي إلى وَهْم أن البطات قد صَدَعَتْ للأمر أخيراً واصطفت.

إذا أردت أن تتجنب هذا الوَهْم عليك أن تكتب وظيفتك البيتية، أعني بذلك أن تحدد الأطراف الوسيطة وتتحدث معها، كما أعني أن تقوم بدراسة اتجاهات السوق والتكنولوجيا. أخيراً، إنها تعني حل اللغز وتحديد كيفية إعادة تركيب أجزائه بالشكل الصحيح. لسوء الحظ غالباً ما يعاق هذا النوع من النشاط بسبب الاندفاع القوي دون تروٍّ لحل الأحجية.

إنه أمر طبيعي أن تتطلع إلى النجاح ـ مستخدماً كفاءاتك ـ في

إنتاج منتجات وخدمات تشعر ـ أو تظن أنك تعرف ـ أن الأسواق بحاجة إليها. إنها تحتاج نوعاً من ضبط النفس لتأخير الفعل حتى تتأكد من صحة افتراضاتك. لكن هذه الحاجة لضبط النفس لا تعني تأخيراً طويل المدة، يكفي ـ غالباً ـ بضعة أسابيع لجلاء غموض شبكة العلاقات، وأدوار اللاعبين في هذه الشبكة، والاحتياجات والرغبات المتصلة بها. وبقدر ما تبدو هذه النشاطات معقولة بقدر ما يتجنبها الناس. يبدو أنهم يعتقدون أن الحصول على المعلومات الصحيحة سوف يأخذ وقتاً طويلاً، ولهذا فهم يسارعون إلى العمل، بقليل من المعلومات أو مع غيابها تماماً. فبدلاً من إنفاق مبلغ 50 ألف دولار، ينفقونها ليتأكدوا من فهمهم لشبكة العلاقات الأساسية ومضامينها، تراهم ينفقون 100 مليون دولار لإنجاز منتج أو خدمة ما، يكون مصيرها الفشل في السوق. إن الفائدة التي يحققها صناع القرار هؤلاء هي أنهم كانوا على التريث قليلاً قبل أن يتخذوا قراراتهم هذه.

فقط بضع بطات جيدة

يمكن لشبكة العلاقات في منظمة طوعية كبرى أن تكون أيضاً معقدة. فمجموعات الأطراف الوسيطة الهامة تضم متطوعين وعدداً من العاملين بأجر، ومتبرعين، ومحسنين، وكذلك فإن الرأي العام يمكن أن يكون عنصراً هاماً.

سنعثر داخل هذه الأسراب المختلفة من (البط)، على تباينات عديدة. فاستثمار المتطوعين ينصب عميقاً في مسألة واحدة أكثر من

استثمارهم في كل مواد جدول الأعمال. كما يمكن التركيز على المساهمين والمتبرعين، هذه البؤر المتنوعة التي يؤدي التقاءها بالجهاز الإداري إلى التشتت في العديد من الاتجاهات، وغالباً ما يصبح الجهاز عاجزاً عن التركيز على الأهداف والخطط المناط به تنفيذها.

إن محاولة «صف البطّات» في مثل هذه المنظمات تزداد تعقيداً بسبب الفروق بين الرؤى القومية والأقليمية والمحلية. وهناك توتر لا يمكن تجنبه، بين «الميدان» الذي تقدم فيه الخدمات، وتعقد التجمعات، إلخ... وبين الجهود الإقليمية والوطنية لإدارة الصورة الأكبر. وكثيراً ما يحدث صراع متكرر في أثناء النقاش حول صيغ محرفة من حقوق «الولايات» والحقوق الفيدرالية.

هذا النمط من البيئة، يتطلب اتجاهاً مختلفاً جداً لصف البطات. في هذه البيئة يصبح من غير المحتمل الوصول إلى اتفاق فضفاض، أو على الأقل على إجماع لبدء العمل قبل التقدم بفكرة ما. وقد سألت حديثاً مدراء تنفيذيين في واحدة من أكبر المنظمات الطوعية في الولايات المتحدة، عن الاستراتيجية التي تعمل بشكل أفضل عند محاولة جعل الأفكار الجديدة تأخذ طريقها للآخرين، فاقترحوا أن أتجنب جعل البطات كلها تصطف. قالوا في الحقيقة: «عليك فقط أن تأتي بعدد قليل من البط لتضعه في الصف. فإذا حققت نجاحاً، فإن البطات الأخرى سوف تصطف من تلقاء ذاتها وإن كان ببطء».

إن الفرق الهام بين المنظمات الطوعية والأمثلة السابقة عن

صناعات أنصاف النواقل، والإلكترونيات هو طبيعة المنطق المسيطرة. ففي صناعات القطاع الخاص تميل التصورات التكنولوجية والاقتصادية للسيطرة على عملية معالجة القرار المناسب ومن ثم اتخاذه. وعلى العكس من ذلك، تتأثر المنظمات الطوعية أكثر بكثير بالتصورات الاجتماعية والسياسية.

إن نتائج هذا الفرق، هو أنك نادراً ما تنجح في جعل كل فرد من المتطوعين يأخذ مكانه في الصف. وقليلاً ما تدفع أموالاً لبعض الأطراف الوسيطة كي تساهم. وهكذا نجد أن القرار الذي يتسلسل من الأعلى باتجاه الأسفل، وهو ما يجري عادة في القطاع الخاص، نادراً ما يكون بديلاً في هذه المنظمات. وبدلاً من ذلك، عليك في لحظة ما أن تساير وتسترضي بضع بطات لدعم فكرتك أو اقتراحك. وإذا حدث أن كان لديك قليل من البط المصطف، فأنت ببساطة تستطيع أن تعمل.

الخلاصة

إن الأمثلة الثلاثة المبحوثة في هذا الفصل مختلفة جداً. فالمثال المستمد من صناعة الطائرات والطاقة يشرح الشبكات المعقدة من العلاقات. وعلى كل حال، فإن الأطراف الوسيطة في هذه الصناعة محددة تماماً، ومن الممكن الوصول إليها. وهكذا تستطيع أن تعرف اهتمامات كل طرف وما يهتم به فعلاً. وفي الحقيقة، يمكنك التفاعل مع كل الأطراف المعنية.

وأما المثال الثاني عن الصناعات الكهربائية وأنصاف النواقل، فيشرح أيضاً شبكة العلاقات المعقدة. فالفرقاء في هذه الصناعات محددون بشكل معقول، ولكن العديد منهم لا يمكن الوصول إليه. لذلك عليك أن تستنتج أو تخمن اهتماماتهم. وهذا يخلق فرصاً متزايدة في الوصول إلى تصورات خاطئة عن اصطفاف البط. أما المنظمات الطوعية الواسعة، فتميل لأن تكون معقدة إلى درجة تمنع اصطفاف البط إطلاقاً. فالتنوع الجوهري في جدول أعمال الأطراف الوسيطة يجعل الإجماع المبني على قاعدة واسعة غير ممكن في غياب قصص النجاح المؤثرة. وتكون النتيجة أن التحالفات الضيقة نسبياً تتقدم غالباً رغم عدم حصولها على تأييد واسع، في محاولة منها لخلق النجاح قبل محاولة حشد الدعم.

وعلى الرغم من هذه الفروق في الأمثلة الثلاثة، فإن مفتاح الإبحار في بحر الشبكات المعقدة من العلاقات يبقى هو نفسه. عليك أن تتأكد من فهمك للأطراف التي تتعامل معها، وأن تعرف اهتماماتها، وأهمية كل طرف، وتصوراته في بعض الحالات، سيساعد ذلك على التعامل مع الناس والمسائل مباشرة. وفي حالات أخرى سيدعم فهمك صنع الاستنتاجات التي تتعلق بالناس والمسائل. وحتى في قضايا أخرى سيساعدك هذا الفهم أن تقرر من تتجنَّب من الناس ومن القضايا على حد سواء. وفوق كل ذلك سيؤكد هذا الفهم أنك قد تجنبت الوهم في أن البطات قد اصطفت.

مبادىء مركزية

يلخص العرض 9/1 الدروس التي تعلمناها في هذا الفصل حول مبادىء العلاقات المختلفة. ينتج وَهْم اصطفاف البط عن نقص المعرفة، وكذلك عندما نحصل على المعرفة اللازمة إلا أنها لم تتواصل لتتصل بالحاضر.

ومفتاح تجنُّب هذا الوهم هو أن تفهم وترتب علاقاتك مع الأطراف الوسيطة الأخرى. وهذا يتطلب معرفة الدور الذي يلعبه كل طرف منها، وما هي الرهانات التي يمسكون بها، وأي نماذج من التعهدات يرغبون في تقديمها. باستطاعتك وضع هذه المعرفة في خارطة العلاقات التي تصور اهتمامات وقيمة، وتصورات كل الأطراف الوسيطة. يجب أن تمكنك هذه المعرفة من تنفيذ استراتيجية تضمن لك النجاح الدائم، استراتيجية تقسم بموجبها الأطراف الوسيطة إلى مجموعتين: مجموعة أساسية، ومجموعة ثانوية. يجب أن تقوم بكل شيء ممكن لتطمئن بأن أفكارك وتنفيذها سيدخلان السرور إلى قلوب المجموعة الأساسية. وأما المجموعة الثانوية، فعليك أن تعمل على كسب دعمها لك. أما إدخال السرور إلى قلوبها فربما لا يضيف شيئاً، لأن رهاناتها ثانوية فقط.

ويعتمد التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية على إدراك الحقيقة الأساسية وهي أن البط يميل بشكل طبيعي لأن يبقى خارج الصف. فعليك إبقاء البطات في وضع الاصطفاف عن طريق الاهتمام بالعلاقات والتأكد من أن معرفتك باهتمامات، وأهمية وتصورات

الأطراف معرفة حديثة ومتجددة على الدوام. وعندما تشعر أنك قد أصبحت أفضل بسبب تنفيذ هذه الاستراتيجية، يصبح عليك تجنب الشعور بأنك قد أنجزت الأمر، لأن هذا الشعور هو الذي يشكل الأعراض الأولى للوهم.

العرض 9/1

- تعود جذور الوهم بأن «اصطفاف البط قد أنجز» إلى عدم معرفة الأطراف الوسيطة التي تتعامل معها وعدم فهم المسائل المتعلقة بهذه الأطراف.
- يتضمن النجاح عادة عنصرَيْ فهم شبكة العلاقات المعقدة مع الأطراف الوسيطة، وإدارتها.
- يتطلب تشخيص مشكلات العلاقات فهماً للأدوار التي تلعبها مختلف الأطراف الوسيطة والمكافآت التي يتطلعون إليها والالتزامات التي سيقدمونها.
- يتضمن رسم خارطة العلاقات هذه تحديد الأطراف الوسيطة وتحديد اهتماماتها، وتصوراتها، في سياق مقاصدك.
- ويمكن ضمان النجاح إذا أدخلت السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية وكسبت تأييد الأطراف الثانوية.
- ليس البقاء في الصف، ميلاً طبيعياً عند طيور البط. لذلك عليك التركيز لجعلها تتابع اصطفافها.
- ليس هناك شيء اسمه: لقد فعلتها، هناك فقط «سأتابع».

أسئلة أساسية

إن مفتاح تجنب وهم اصطفاف البطاط هو أن تولي اهتمامك لمعرفة الأطراف الوسيطة وتتأكد أن اهتماماتهم، وأهميتهم وتصوراتهم مأخوذة بعين الاعتبار ومتوازنة. والعرض 9/ 2 يضع بضعة أسئلة تساعدك على أداء ذلك. وتعكس الأسئلة المبادىء المبحوثة في هذا الفصل.

ليس جوهر الوهم المدروس في هذا الفصل مسألة ما إذا كان مهماً أن تصطف طيور البط، وإنما هو تبعات التفكير أن الطيور قد اصطفت فعلاً، بينما هي ليست كذلك. ويتضمن تجنب هذا الوهم التركيز على صف الطيور فعلاً والمحافظة على بقائها في الصف.

إن فهم العلاقات وإدارتها أمر أساس في التفكير الاستراتيجي. هناك طرق نظامية لاكتساب هذا الفهم، كما أن هناك أساليب لدعم عملية إدارة هذه العلاقات ـ أساليب لا تزيد من فاعلية وكفاية تفكيرك الاستراتيجي فحسب، بل تطمئنك أيضاً أن هذا الوهم الموهن لن يدمر أهدافك.

العرض 9/ 2

- مَنْ هي الأطراف الوسيطة التي تؤثر على نجاح أو فشل منتجاتك وخدماتك؟
- ما الدور الذي تلعبه هذه الأطراف، وما طبيعة رهاناتهم؟
- مَنْ مِنَ الأطراف، أساس ومَنْ منها ثانوي؟
- ما الفوائد الناتجة عن عروضك والتي تدخل السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية؟
- ما ملامح عروضك التي يمكن أن تكون حاسمة في كسب دعم الأطراف الثانوية؟

الوهم العاشر

نحن نمتلك العمليات الضرورية

تجنب الصراعات المؤسساتية

كيف تؤثر أهدافك الجديدة، واستراتيجياتك على العمليات الحالية لمنظمتك؟

يفترض العديد من المدراء التنفيذيين والمدراء الكبار أن باستطاعتهم لعب أدوار جديدة في منظمات قديمة. ويأملون عادة أن يجدو طرقاً لدمج العمليات الجارية، في اتجاهاتهم الجديدة المرتقبة، غالباً لأنهم يتصورون أن إعادة التفكير بعمليات مؤسساتية هو أمر رهيب.

أقصد بكلمة عمليات، البنى والنشاطات التي تدعم التمويل والمحاسبة، والمصادر البشرية، والتطور في المنظمة، وتصميم الإنتاج وتطويره، والتصنيع والتجميع والتسويق، والمبيعات، والخدمات... وهكذا. وإذا وضعنا المسألة بكلمات أبسط، فالعمليات، ليست الأشياء التي تفعلها، بل هي الطريقة التي تفعل بها هذه الأشياء.

من أكثر الأفكار شيوعاً، والتي تكون أحياناً دقيقة، أن العمليات في منظمة ما هي نظام الحوافز والمكافآت. والفشل في تعديل هذا النظام يمكن أن يدمر جوهرياً الاتجاهات الجديدة في المنظمة. وسيتابع المسؤولون التزامهم بنظام الحوافز والمكافآت القديم على الرغم من تضاربه مع أهداف المنظمة المرسومة.

مثلاً، عندما يؤكد النظام على الإنجازات الفردية، سيهدد بالتالي التوجُّه الجديد القائم على نظام عمل الفريق.

وبشكل مشابه، فالنظام الذي يسجل النقاط استناداً إلى نتائج الأمد القصير، سوف يدمر الجهود لتشجيع التفكير طويل الأمد. ورغم أن الذين سيعترضون على هذه الملاحظات قلّة، إلاّ أن الكثير من المنظمات تعمل في ظل هذه المفارقة.

ونورد مثالاً آخر يتعلق ببنية المنظمة. فإذا كانت هذه البنية تشجع الأقسام داخل المنظمة على التنافس للحصول على مواردها القليلة، فإنها تنسف التعاون بين هذه الأقسام، وعندما يصبح الاهتمام بمثل هذه الموارد هو الهدف، يؤدي إلى بعثرة هذه الموارد التي كان بالإمكان استخدامها بشكل منتج.

ويتطلّب تجاوزك وَهْم امتلاك العمليات الضرورية رغبة لمراجعة عملياتك على ضوء أهداف واستراتيجيات وخطط جديدة. إنك بحاجة للتفكير بهذه المقاصد الجديدة، فتسأل، مثلاً، ما هو دور نظام

التشغيل، ونظام الحوافز والمكافآت، والتمويل، والمحاسبة، في دعم هذه المقاصد.

وعليك أن تصمِّم منظمتك كي تكون فعّالة في متابعة الاتجاهات الجديدة. إن الميل الطبيعي للمنظمة هو أن تؤدى الأشياء بالطريقة التي كانت تؤدى فيها في الماضي. فإذا أردتها أن تكون مختلفة عليك إعادة تصميمها. وإلا، فإن الوَهْم بأنك تمتلك العمليات الضرورية، سوف يجعل توجُّهاتك الجديدة غير منجزة.

دون إعادة التصميم هذا، فكأنك قررت، ضمنياً على الأقل، أن تدعم الصراع داخل المؤسسة، وتكون قد دخلت في لعبة لا يمكن كسبها. ستجد أن كل شخص يتحرك حتى ليبدو أن التقدم قد أنجز فعلاً، وأن التحرك سيقود إلى التكيف المطلوب. وعلى كل حال نادراً ما تستطيع الأنظمة أن تتطور بالسرعة الكافية للتعامل مع الأزمات التي تقف على الباب.

لا أقصد باعادة التصميم، مجرد إعادة التنظيم، إنه ليس مجرد وضع نفس المجموعات من النشاطات في صناديق مختلفة. أعني بإعادة التصميم إعادة التفكير بأنشطة العمل ذاتها، أي إعادة التفكير لتحديد النشاطات التي ما زالت ملائمة حتى الآن، وكيفية إنجاز المهمات المتعلقة بها. كما يتضمن إعادة التفكير بنظام الحوافز والمكافآت للتأكد من أنه يدعم عمليات الانتقال إلى أوجه النشاط المختلفة التي أعيد تصميمها.

يعترف الجميع أن إعادة التصميم مهمة صعبة. إنها ليست إصلاحاً سريعاً. وتصور أن إعادة التصميم سيكون سهلاً هو دلالة أكيدة على وهم امتلاك العمليات الضرورية. مثل هذه التصورات تقود عادة إلى آمال بالنجاح ولكنها غالباً ما تقود إلى نتائج مخيبة للآمال.

إن أحد أصعب مظاهر إعادة التصميم هو التنفيذ. أنت عادة تواجه صراعاً بين الحفاظ على الحاضر، وخلق المستقبل. وغالباً ما تزوِّدك النشاطات القائمة بالسيولة النقدية التي تجعل نشاطات المستقبل ممكنة. وهكذا، لا تستطيع ببساطة أن توقف ما تعمله الآن كي تبدأ بعمل شيء آخر.

والطريقة الأفضل للتعامل مع هذا الصراع هي أن تعتبر عملية الانتقال من الحاضر إلى المستقبل، عملية تصميم أخرى. فبدلاً من أن تحدد المستقبل ثم تقف مكتوف اليدين، قم بوضع خطة لكيفية الانتقال من الأنشطة الحالية إلى أنشطة المستقبل. إن الهدف هو رسم خارطة تبين للعاملين كيف ومتى تنتقل نشاطاتهم الحالية إلى أعمالهم المستقبلية. ويمكن لهذه الخارطة أن تساعد جوهرياً، ولكنها لا تغني عن العمل. إن مجرد وضع الخارطة لا يغير الحقيقة أنه كي يصل متسلق الجبال، إلى هدفه، عليه أن يتسلق.

على الرغم من أن عملاً شاقاً يجب أن يعمل، فإن الخارطة المطلوبة ستعرِّف كل عامل على الأقل ما العمل الذي عليه أن يعمله وكيف يعمله؟

تجنب الصراعات داخل المؤسسة

تشرح ثلاثة أمثلة سأوردها في هذا الفصل طبيعة وهم امتلاك العمليات الضرورية، بما فيها الطرق التي يؤثر فيها الوهم على قدرات المؤسسة في التغيير والتجديد. إن فهم التأثير الجوهري لعملياتك هو الخطوة الأولى لتجنب هذا الوهم.

اللعب حسب القواعد

نحن نميل لاعتبار الجامعات كحاضنات للتجديد، فالجامعة قائد يتقدم ركب الاتجاهات الجديدة في الفن، والعلم، والتكنولوجيا، وطُرُز الحياة. إنه حكم صحيح إذا ما كنا نقصد «منتجات» الجامعات ـ أي أبحاثها، ومطبوعاتها، وخاصة طلابها. ولكنه بعيد عن الحقيقة كل البعد فيما يتعلق «بعملياتها».

تعكس معظم العمليات الجامعية التقاليد التي بدأت في أوروبا في العصور الوسطى، ونَمَتْ بالتدريج في القرون التالية. وهناك عدد من العمليات الإدارية الجديدة، إنما يعود تاريخها إلى الحرب العالمية الثانية. وقد شكلت الاستثمارات السنوية للحكومة الفيدرالية (الولايات المتحدة) والتي تبلغ مليارات الدولارات في الأبحاث الجامعية، شكلت بالتالي طرائق الجامعات في أداء الأعمال.

وتطرح عملية إيجاد المنتجات المجددة في سياق المنتجات المحافظة، والتي غالباً ما تكون بالية، مشكلات مختلفة. وربما كان المثال الأفضل هو عملية تشجيع وتثبيت الأساتذة في الجامعات.

وقد تعاملت مع هذه العملية بنجاح في نهاية السبعينيات، ومنذ ذلك الحين خدمت كمدقق خارجي لكثير من قضايا التشجيع والتثبيت في العديد من الجامعات المختلفة.

إن الحوافز والمكافآت في الأكاديميات مرتبطة كلياً تقريباً بالإنجازات الفردية، وبشكل خاص بقدرة أساتذة الكليات على نشر الكتب والمقالات والحصول على مخصصات منح الأبحاث. كي تحصل على الاعتراف الكامل بهذه الإنجازات، عليك أن تعمل منفرداً، وأن تشرف على أعمال طلاب الدراسات العليا الذين يشاركون في فريق البحث الذي ترأسه، وعليك أن تتجنب العمل مع زملائك من أعضاء هيئة التدريس. فمثل هذا التعاون سيؤدي إلى تقسيم الرصيد الناتج عن هذه الإنجازات بينك وبينهم. لنضع الأمر بكلمات أكثر بساطة: كي تحصل على التشجيع والتثبيت عليك أن تصيغ ما يكفي من النظريات، وتجمع ما يكفي من البيانات، أو أن تنجح في البرهان على عدد من النظريات، كي تستطيع نشر ثلاثة أو خمسة أبحاث في السنة. وفي نفس الوقت تحتاج لأن تدبج خمسة اقتراحات تنجح في الحصول على منح توفر الدولارات اللازمة للقيام بمثل هذه الأبحاث.

القواعد إذن واضحة جداً، وكذلك النتائج. يركِّز أساتذة الكليات على الجهود والتي يمكن لشخص واحد أن يكملها بمساعدة فريق من الطلبة، وتجد طريقها إلى النشر بالسرعة الضرورية. وبعد أربع أو ست

سنوات من هذا الأداء، تصبح فرصتك في الحصول على الترقيات والتثبيت جيدة.

ينتج من هذه العملية أن معظم أساتذة الكليات، وخاصة أساتذة المرتبات الدنيا، يركِّزون على مشكلات صغيرة جداً. أما المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويتوجه لحل مشكلات معقدة ومتعددة الأبعاد، فهي طريق أكيد للحصول على بطاقة الاستغناء عن الخدمات. ونتيجة لذلك، فإن المؤسسة التي تتوقع منها معظم التجديد تستطيع فقط أن تجدد «الأمور الصغيرة».

إن الوهم الذي يسيطر على الجامعات في أنها تمتلك العمليات الضرورية، يجعل من غير الممكن لها تقريباً أن تعالج المشكلات الكبرى. وهذا لا يعود فقط إلى نظام الحوافز والمكافآت البالي، وإنما إلى العمليات التي أسّست لنشوب الصراعات داخل المؤسسة.

يحضرني مثال ممتاز يتعلق بتوزيع الأموال العامة. فجامعات الأبحاث الكبرى تتلقى مبالغ ضخمة من بنود النفقات العامة في ميزانية الحكومة الفيدرالية على أن تسددها فيما بعد. وهذه النفقات تترافق بشكل ضعيف مع إدارة الأبحاث المموّلة من المنح والعقود الفيدرالية. وتتضمن هذه النفقات، تكاليف أدوات العمل وأجهزة الكومبيوتر، والمكتبات، وهكذا.

تقوم معظم الجامعات بتخصيص جزء من هذه النفقات المتوجبة السداد إلى المنظمات التي كانت في الأصل السبب في الحصول على

هذه الأموال بسبب كسبها للعقود والمنح، ويثير هذا فوراً السؤال التالي: مَنْ يحصل على المبالغ المخصصة لكل عقد أو منحة؟ وأستطيع من خبرتي الشخصية أن أجيب: إن عملية تخصيص الجهة المستحقة والاستئثار بأجزاء من الفطيرة يقود غالباً إلى صراعات جوهرية.

ويمكن لمراكز الأبحاث المتعددة الاختصاصات خاصة، أن تبتلى بمثل هذه الصراعات. فهذه المراكز ـ أو المختبرات أو المعاهد ـ تضم أساتذة من أقسام أكاديمية مختلفة، وتتوقع هذه الإدارات التي تشكل بمجموعها بيتاً واحداً من أساتذة الكليات، أن يحصل أبناء البيت الواحد على تمويلات عامة تستطيع الإدارات أن تستخدمها لسد مختلف الاحتياجات. وعلى كل حال، يصبح اعضاء الهيئة التدريسية موزعين بين ولائهم لمراكز الأبحاث. وولائهم للأقسام الأكاديمية لإنبات بذور الجهود الجديدة ولتغطية النفقات غير المباشرة. وقد أخبرني أحد هؤلاء الأكاديميين: «إن وظيفة بنصف دوام في مركزنا ونصف دوام ثانٍ في أحد أقسام الجامعة، سوف تنتهي بأن يداوم الأستاذ 75٪ فقط من (نصف الدوام) في المكانين، وهذا ما يجعل كل فرد سعيداً».

قد تعتقد أن مثل هذه الصراعات ستدعو الجامعات لإعادة النظر في عملياتها، ولكنها وقعت في فخ الوهم أنها تمسك بزمام عملياتها.

كان لدى إحدى الجامعات التي قضيت فيها بضع سنين لجنة اسمها لجنة اللجان، هدفها التأكد من أن عضوية اللجان تمثل فعلاً

الهيئة الجامعية. ببساطة أكثر، كان هدفها التأكد أن كل فرد له نصيب في السلطة وفي الإيرادات. وكانت النتيجة نظاماً وضع وفق سياسة عالية المستوى، بحيث يتعذر عليك بعد ذلك أن تستطيع فعل شيء أكثر من إدخال تغييرات طفيفة. وهكذا تكون الجامعة قد خلقت الآلية التي تعزز وَهْم قيامها بالعمليات الضرورية.

وعلى ضوء الخلل الوظيفي في العديد من العمليات في الجامعات، يبدو أن إعادة التصميم أصبحت مطلوبة، بقدر ما يستطيع العديد من رؤساء الجامعات السابقين أن يشهدوا أن إعادة تصميم الجامعات أمر ملح ولكنه غير ممكن. وهو لا يشبه إعادة التصميم في ميادين الأعمال، بل يكاد يشبه إعادة صياغة دين ما.

إن أساتذة الكليات الذين يعتبرون مثال العقلانية داخل المدرجات الأكاديمية، نادراً ما يكونون عقلانيين عندما تبحث معهم كيف يجب أن تدار الجامعة. وعندما تنبههم أن الحوار حول ضرورة التغيير يفتقر إلى المنطق تجدهم دائماً يطلقون صرخة الحرب للاحتشاد دفاعاً عن الحرية الأكاديمية. وتتحول التقاليد إلى مرساة ثقيلة. وبالمقابل، نجد أن التجديد في الجامعات يقوده دائماً أناس يلتفون على النظام وينجزون أشياء متجاوزين أي عملية تقف في طريقهم، فهم مثلاً يقومون بأبحاث حول مشاكل مركّبة ويضمون أطرافاً متعددة الاتجاهات على الرغم من خطر اتهامهم بخرق النظام ونقص المكافآت. قد يحدث التجديد، وإنما كان بالإمكان أن تحدث

أشياء أكثر بكثير، لو استطاعت الجامعات فعلاً أن تتغلب على وَهْمِ أنها تقوم بالعمليات الضرورية.

استحالة تبادل المنافع

تقدِّم المنظمات الحكومية إيضاحات غنية عن هذا الوهم. جزئياً لأنها «عملية غنية» باحتوائها على تنوع واسع من العمليات لأنها مغطاة قانونياً في كل مظهر من مظاهر عملياتها. وبشكل متكرر تحبط هذه العمليات كل جهد لإنجاز أهداف هامة.

ويتعلق مثال ممتاز مستقى من وزارة الدفاع بمشكلة دعم العاملين في تشغيل وصيانة أنظمة التسليح المعقدة. وبشكل محدد إن مسألة المنفعة، تشمل تبادلاً جوهرياً بين الاستثمار في التكنولوجيا التي تدعم أنظمة التسليح والاستثمار في الجهاز العامل الذي يشغِّل ويصون هذه الأنظمة.

تتعلق هذه المنفعة المشتركة بايجاد توازن بين نهايتين. فمن جهة، يمكن لوزارة الدفاع أن تستثمر أموالاً في تكنولوجيا عادية (مثلاً تكنولوجيا الأتمتة، وأنظمة التشخيص «الذكية») لتجعل من الممكن استخدام عاملين تلقوا حداً أدنى من التدريب. ومن جهة أخرى يمكن للوزارة أن تستثمر في تدريب معقد ورفيع يقدم عمّال تشغيل وصيانة قادرين على التعامل تقريباً مع أي جهاز.

لا يبدو أياً من هذين الحلّين معقولاً. إذ يمكن للتكنولوجيا أن تكون غالية الثمن جداً، وهي بالضرورة عاجزة عن أداء كل شيء. كما

يمكن للتدريب أن يكون معقداً بسبب قابلية الأشخاص الذين يتطوعون في الجيش. والسؤال إذن هو كيف نحقق التوازن بين هذين التيارين؟

وبوضوح كوضوح المنفعة المتبادلة، نادراً ما جرى التوجه في وزارة الدفاع لمعرفة أين تعيق العمليات التوجهات المركزية. تنفصل أنظمة إنتاج الأسلحة من الناحية الوظيفية، عن التصميم، وعن تلقي التدريب. حتى لو تداخل العاملون في الإنتاج والمدربون فلا يملك أي من الفريقين السلطة ولا الصلاحية لتعديل الميزانية اللازمة للقيام بعمليات تبادل المنفعة عبر حدودهم الوظيفية.

قادني التعرف على هذه الحقيقة إلى التحدث مع أعلى المسؤولين التنفيذيين في وزارة الدفاع الذين لديهم معرفة بحدود الصلاحيات التي تتمتع بها كل من المنطقتين الوظيفيتين المذكورتين. وقد لخص ضابط كبير الوضع بملاحظة موجزة، إنما محكمة قائلاً: «في المستوى الوظيفي الذي يتمتع فيه الأشخاص بالصلاحيات لمواجهة هذا التباين، فإنهم لا يفهمون طبيعة هذا التباين. وفي المستوى الذي يفهمون فيه هذه الطبيعة، فإنهم لا يملكون الصلاحيات».

من نتائج هذا الأمر أن أنظمة التسليح قد تطورت إلى درجة أدت إلى تحديات هامة في موضوع التدريب. أما النتيجة الثانية فهي أن الأنظمة تضمنت خصائص نادراً ما تستخدم إن لم نقل إنها لا تستخدم إطلاقاً. وأخذت العوائق المؤسساتية، وكذلك أنظمة الحوافز

والمكافآت، تعيق حتى أكثر الزيادات تواضعاً في نفقات إنتاج الأنظمة الآن، وبالتالي قادت إلى تخفيض في نفقات التدريب فيما بعد. ومع استثناءات قليلة، لم يواجه هذا التباين أبداً.

على الرغم من الإفراط في هذه العمليات، تدمِّر الوكالات الحكومية بين الحين والآخر أفضل مصالحها. فطبيعة العمليات تشجع غالباً التقيد بالقواعد ـ مثلاً قواعد حساب التكاليف ـ، أكثر من التركيز على إنجاز الأهداف الثمينة. يعود هذا جزئياً على الأقل إلى صعوبة تقدير قيمة العديد من النشاطات الحكومية. مثلاً، ماذا يساوي هذا الاكتشاف البحثي الجديد؟ ومع ذلك، يحقق كثير من العاملين في الحكومة إنجازات متجددة وثمينة. ولقد أجريت مقابلات مع مدراء تنفيذيين كبار في وزارة الدفاع في واشنطن، وسألتهم كيف يفسرون مثل هذه النجاحات؟ وكان الجواب بالإجماع أن المجددين لفّوا على النظام، وقطعوا الكهرباء عن أي عملية وقفت في طريقهم. وقالوا أبعد من ذلك، إن مثل هؤلاء الناس كانوا منقادين للإنجاز برضاهم الذاتي عن أنفسهم أكثر من انتظار المكافآت المحتمله والهزيلة التي توفرها الأنظمة الحكومية.

وهكذا، وكما شاهدنا في الجامعات، نرى أشخاصاً يتجنبون وَهْمَ أنهم يقومون بالعمليات الضرورية عن طريق القيام بعمليات مراوغة. وهو تاكتيك ناجح في المنظمات التي يكون التغيير فيها صعباً. لكن هذا الأسلوب، غير ضروري في منظمات الأعمال، التي يكون فيها إعادة التصميم أكثر شيوعاً.

واخيراً، تم التصحيح

غالباً ما تقوم الجامعات والوكالات الحكومية بإطلاق تسميات جديدة على وظائفها ونشاطاتها، ثم تقول إنها أعادت تنظيم نفسها. أما ميادين الأعمال، فعلى نقيض ذلك، تقوم بإعادة تنظيم مؤسساتها بشكل كثيف. وكانت النتيجة، تأجيل بعض الخطط، وتحجيم المؤسسة أو بعض أقسامها أو الوقوف عند الحجم القائم فعلاً، وبشكل عام أصبح الهدف القيام بعمل أكبر بتكاليف أقل.

معظم هذا النشاط يقع تحت عنوان إعادة هندسة «الأعمال». وكانت المحصلة عادة عمليات إما أقل كلفة أو إلغاء الاعتمادات تماماً. وقد عُزي سبب ذلك جوهرياً إلى خفض في تكاليف الإنتاج ونفقات الخدمات، وكانت النتيجة نمواً كبيراً في الخط الأفقي (الأرباح).

ثم أدركت شركات عديدة أنها لن تستطيع أن تحسن خط الأرباح دون التركيز على زيادة خط (المبيعات). وقد أدى ذلك إلى توجيه اهتمام كبير نحو منتجات جديدة وخدمات جديدة، وكذلك أسواق جديدة. كما أدى إلى عمليات شراء واندماج عديدة، حيث حاول لاعبون صغار، أن يصبحوا لاعبين كباراً، وحاول اللاعبون الكبار أن يحصلوا على أدوات نمو فعّالة.

عندما ركَّزت هذه الشركات التي أعادت تنظيمها، على إنتاج أشياء جديدة فبالإمكان أن تعرض نفسها لخطر الوهم بأنها قامت بالعمليات الضرورية.

وينبع هذا الخطر من أنها عملت بشكل جوهري على إعادة التنظيم، وتعتقد الآن أن الأمر قد استقام لها أخيراً. وعلى كل حال، ما كان صحيحاً ومناسباً للعمل القديم، ليس بالضرورة أن يكون صحيحاً ومناسباً للعمل الجديد.

ويتطلب النجاح في الدخول إلى أسواق جديدة، تبني عمليات تتلائم مع هذه الأسواق. وكما أظهرت العديد من المنتجات غير الضرورية لشركات التصنيع الحربي، وبشكل متكرر، أن نقل جعبة منتجات من صناعة إلى أخرى، يحظى غالباً بفرص قليلة من النجاح. أما نجاح شركة رايثون في نقل تكنولوجيا «الميكرويف» لاستخدامات الطبخ إلى الأسواق التجارية، فكان نتيجة لنقلها هذه التكنولوجيا فقط إلى شركة كالوريك دون أن تحملها أعباء منتجات أخرى تنتجها شركة رايثون. وهكذا يجب أن تتماشى العمليات مع السوق كي تؤثر على أنماط الأسواق الجديدة التي تجري خلفها الشركة. وما فعلته شركة سيركويت سيتي، من الانتقال من بيع الإلكترونيات بالمفرق، إلى بيع السيارات المستعملة في كارماكس، هو مثال جيد لهذا المبدأ.

إن عمليات سيركويت سيتي للمبيع بالمفرق، وخاصة تمويلها لبطاقة اعتماد لمشتريات كبيرة، قد زودها بقاعدة قوية تنطلق منها نحو اتجاه جديد كلياً، هو مبيع السيارات. من الواضح أن السوقين مختلفان، ولكن العمليات كانت متشابهة.

يجب أن تبني قراراتك الاستراتيجية، كقرار سيركويت سيتي، على فهم قوي لعملياتك، والطرق التي تنشىء فيها هذه العمليات

ميزات تنافسية في الأسواق الجديدة التي تتعامل معها. فإذا لم تقدم عملياتك ميزة تنافسية في الأسواق الجديدة التي تتعامل معها، عليك عندها أن تتجنب ضم هذه العمليات إلى مساعيك الجديدة. وبالمقابل، كما هو الأمر مع سيركويت سيتي، تستطيع أن تبحث عن أسواق جديدة، حيث تزودك عملياتك الحالية بميزات مستقبلية. وفي كل الحالات، تتطلب عملياتك تدقيقاً قوياً إذا كنت تريد تجنب الوهم أنك تقوم بالعمليات الضرورية.

الخلاصة

تحتاج من أجل خطط تقود إلى العمل ـ وعمل يقود إلى النجاح، أن تقوم بالعمليات الضرورية، وإلاّ فالنجاح يأتي فقط عندما يعمل الناس خارج النظام. أما في الجامعات والوكالات الحكومية، حيث يكون أي تغيير مؤسساتي ذو معنى صعباً جداً، ستكون الاستراتيجية الأفضل مساعدة المجدّدين أن يلتفوا حول النظام والعمليات المؤسساتية. وأما في ميدان الأعمال فمن الممكن القيام بتغييرات حقيقية.

وقد شهد العقد الأخير تغييرات جوهرية في الصناعة. فقد أعادت العديد من الشركات هندسة عملياتها كي تخفض التكاليف بشكل دراماتيكي. وعلى كل حال، إن النمو الحقيقي في القيمة يتحقق بسبب تخفيض التكاليف حتى العظم. كان على الشركات أن تجد طرقاً جديدة لتوليد العائدات كي تتراكم عبرها، عائدات أكثر عند الخط الأفقي (خط الإنتاج).

وبينما تطوف الشركات في الأرجاء بحثاً عن فرص للنمو، فإنها تتعرض لخطر افتراضها أنها تقوم بالعمليات الضرورية، وكل ما تحتاجه الآن إضافة منتجات وخدمات جديدة، وفي كثير من الأحيان لأسواق جديدة. هذا الافتراض سيكون وهماً. إن ما تحتاجه فعلاً هو إعادة النظر بعملياتها عند كل اتجاه جديد تكوِّنه، وعليها أن تتأكد من عدم وجود صراعات مؤسساتية بين مسألة إلى أي نقطة تريد أن تصل، ومسألة كيف تأمل أن تصل إلى هناك.

مبادىء مركزية

يدرج العرض 10/1 عدة مبادىء عملياتية التقطتها من الدروس المستفادة في هذا الفصل. إن وَهْمَ أننا قمنا بالعمليات الضرورية، ينتج عادة عن عدم الانتباه، والذي يقود إلى أن تتبع المنظمات ميولها الطبيعية للحفاظ على الحالة الراهنة. ويتطلب التغلب على هذا الاتجاه بذل جهد واعٍ لإعادة تكوين المنظمة.

ويمكن أن تثير أنظمة الحوافز والمكافآت إشكاليات خاصة، لذلك لا بد من تعديل الأنظمة غير الجوهرية لدعم التوجُّهات الجديدة. وأما الأنظمة الجوهرية، فهي تحتاج أيضاً إلى الانتباه، وخاصة لتجنب الصراعات مع التغييرات التي أدخلت على الأنظمة غير الجوهرية. ويمكن لعدم الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت أن يعيق التقدم بسهولة.

العرض 1/10

- الميول الطبيعية للمنظمات أن تفعل الأشياء كما كانت تفعلها في السابق. إذا أردت أن تكون منظمتك مختلفة عليك إعادة تصميمها.
- يمكن للعجز أو عدم الرغبة في تعديل نظام الحوافز والمكافآت أن ينسف الاتجاهات الجديدة.
- يمكن تدمير التعاون بين فروع المنظمة وأقسامها عن طريق البنى التي تشجع على التنافس على الموارد القليلة.
- يتضمن إعادة التصميم، إعادة التفكير بأنشطة العمل، بمعنى اكتشاف ما هي النشاطات التي ما زالت مناسبة حتى الآن، وكيف يمكن القيام بها، وإنجازها.
- تصور أن إعادة التصميم سيكون سهلاً هو إشارة أكيدة على وَهْمِ امتلاك العمليات الصحيحة.
- يعتبر التنفيذ أحد أهم المظاهر الصعبة لإعادة التصميم. أنت عادة تواجه صراعاً بين الحفاظ على الحاضر، وفي نفس الوقت خلق المستقبل.
- اختر بعناية عناصر البنية التحتية في منظمتك القديمة، لتعبر فوقها إلى منظمتك الجديدة.
- بدلاً من أن ترسم معالم المستقبل ثم تقف مكتوف اليدين، ارسم خطة توضح كيف ستحول نشاطات الحاضر إلى نشاطات المستقبل.

يمكن للصراع داخل المؤسسة بين أطراف متنافسة أن ينسف الجهود لزيادة التعاون بينها. عليك أن توجد أوضاعاً «يربح الكل» فيها وذلك عن طريق الاقتصاد في إنفاق الموارد القليلة وتوجيهها لتحقيق أكبر فائدة شاملة. وإلاّ فإن منافسة خفية قد تحد من التعاون المطلوب للنجاح.

وتتضمن إعادة تصميم منظمتك شيئاً أكبر من تحريك الصناديق في المكان وتبديل البطاقات. إعادة التصميم تعني إعادة التفكير بنشاطاتك، بمعنى علاقة هذه النشاطات بالأهداف والاستراتيجيات والخطط. يلغى عادة عدد من النشاطات المختلفة، ليحل محلها نشاطات أخرى. وإذا وجدت أن تغييراً طفيفاً فقط هو المطلوب، فهذه علامة جيدة أنك وقعت في فخ امتلاك العمليات الضرورية.

ويعتبر هذا الوهم بمثابة البلاء عندما تحاول الانتقال من سوق إلى سوق أُخرى. وعليك أن تختار بعناية العمليات التي تزوِّدك بميزة تنافسية في الأسواق الجديدة. وبشكل مشابه، يجب عليك أن تتخلص من المتاع غير المفيد في عملية الانتقال. فبقدر ما يكون حِمْلك أصغر بقدر ما يكون انتقالك أفضل.

ومشكلات التنفيذ شائعة في إعادة التصميم. والمفتاح هو أن توازن الانتقال من الحاضر إلى المستقبل. ولإنجاز هذا التوازن عليك

أن ترسم بدقة الطرق التي تتحول فيها نشاطات الحاضر إلى نشاطات المستقبل.

أسئلة أساسية

إن الانتباه للعمليات هو الطريقة الفُضْلَىٰ لتجنُّب وَهْم أنك قمت بالعمليات الضرورية. ويقدم العرض 10/2 عدة أسئلة لتساعدك على ذلك. والأسئلة مبنية على أساس المبادىء التي بحثناها في هذا الفصل.

لا يتصل جوهر الوهم المبحوث في هذا الفصل بالحاجة التي لا يمكن تجنبها لعمليات جديدة. فالعديد من العمليات التي كانت مناسبة في الماضي ستكون مناسبة في المستقبل. إن جذر الوهم يأتي من الافتراض غير المدروس، وغير المدرك، بأن الحالة الراهنة هي نموذج جيد يمكن للمقاصد الجديدة أن تجاريه.

يجب أن يكون الاهتمام المركزي منصباً على بذل العناية والاهتمام في مسائل العمليات. فإذا كان نظام الحوافز والمكافآت متماشياً مع مسألة أين تتجه، وكانت العلاقات البنيوية داخل منظمتك لا تخلق عوائق تقود إلى الضعف، عندها يمكن تجاوز الوهم الذي نتحدث عنه. وإذا أعدت النظر في عمليات أخرى لتتأكد أنها تتماشى مع مقاصدك، فسوف تنجو من وَهْمِ أنك قمت بالعمل الضروري.

العرض 2/10

- هل تتماشى عملياتك المؤسساتية مع أهدافك، واستراتيجياتك وخططك، أو إنها في طريقها لأن تصبح كذلك؟
- هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تنفيذ استراتيجيتك؟
- هل تدعم العلاقات البنيوية بين فروع منظمتك وأقسامها استراتيجيتك؟
- إلى أي مدى كان إعادة تنظيم منظمتك هو مجرد تغيير للبطاقات التي تحمل الأسماء والعناوين؟
- كم من العتاد المنظماتي قد حذف عند إعادة التنظيم الأخيرة؟
- هل لديك مخطط انتقالي لتحويل منظمتك القديمة وعملياتها إلى المنظمة الجديدة وعملياتها؟

الوهم الحادي عشر

كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ

الحفاظ على الالتزام والعمل

غالباً ما يكون رسم الخطط أسهل من تنفيذها. وفي الحقيقة، إن النفور من الاستثمار في التخطيط يعود غالباً إلى الشك فيما إذا كانت الخطط الناتجة سوف تنفذ. وتجد كل أنواع المؤسسات صعوبة في الحفاظ على الالتزام بالخطط والعمل بموجبها.

عندما يقول الناس: كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ، فهم غالباً لا يفهمون ماذا تعني عبارة «كل ما علينا»، في هذا السياق. والوهم هو أنهم عندما انتهوا من وضع خطتهم، ظنوا أو توهموا أن العمل الأصعب قد انتهى. وعلى كل حال، إن الالتزام بالتنفيذ والاستمرار به يمكن أن يكونا من الصعوبة بمكان لإنجازهما.

وقد فشلت خطط عديدة بدت رائعة، بسبب مشكلات التنفيذ. وفي بعض الحالات، يكون الفشل نتيجة التنفيذ الضعيف والذي تعوزه الحيوية، وفي حالات أخرى الانعدام الكامل للتنفيذ. ويميل الناس للقول: نحن فقط لم ننجح في ذلك.

لماذا يحدث ذلك؟ إن السبب الشائع هو أنه لم يجر توفير الناس اللازمين ولا الموارد المالية اللازمة للتنفيذ. وقد نسمع سبباً آخر هو أن الأولويات التي وضعت، سواءً كانت فردية أو مؤسساتية، كانت غير ملائمة. ونتيجة ذلك كله نجد خطة التنفيذ لم تستطع أبداً دفع المنظمة إلى رأس الصف.

إن نقص الالتزام الفردي أو المؤسساتي يمكن أيضاً أن يكون هو المتهم. وفي لحظات الأمانة الكاملة، أخبرني أناس ـ عَرَضاً ـ : «نحن نعرف أن علينا أن ننفذ المخطط ولكن أحداً مِنّا لم يكن مهتماً فعلاً بالالتزام بالأشياء التي تتطلبها الخطة».

إن لم تجد الخطط بَطَلاً ينفذها، أي شخصاً ما ينسب إليه النجاح ـ فإنها غالباً ما تذبل وهي ما زالت على شجرة الكرمة.

كان أجمل مثل تردِّده والدتي المثل القائل: إن الطريق إلى جهنم مرصوف بالنوايا الحسنة. هذا المثل الذي يشكل جزءاً من حكمة اليانكي، يختزن في داخله جوهر وقوف خطط عديدة في المطهر. إنها خطط عظيمة تدعمها نوايا حسنة، ولكن ينقصها التنفيذ.

والمشكلة الكامنة هي أنه بالإمكان صرف انتباه الناس بسهولة وتحميلهم أعباء الأهداف والخطط قصيرة المدى. والنتيجة النمطية المتكررة أنهم يجلسون على كراسيهم في نهاية كل يوم ويقولون: «ما الذي حدث؟» وتكرُّ الأيام والأسابيع والشهور، وهم بكل بساطة، يتهربون من تنفيذ الخطط طويلة الأمد.

وهكذا، تبرز مشكلات التنفيذ في كل مكان وزمان، وهي ظواهر طبيعية تماماً. والمسألة هنا هي كيف نتغلب على هذه المشكلات. والجواب: التركيز على الخطط القابلة للتنفيذ. ويتضمن التأكد من أن الخطط الموضوعة قابلة للتنفيذ، الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بكل عنصر من عناصر خطتك:

- مَنْ سيقوم بأداء المهمات الضرورية، وهل لديه الوقت الكافي ليقوم بذلك؟
- كيف سيقوم هؤلاء بأداء هذه المهمات، وهل هناك أسباب معقولة تدفعنا للقول إنهم قادرون على أدائها؟
- ما المصادر البشرية والمادية والمالية المطلوبة لأداء هذه الواجبات، وهل هذه العناصر المختلفة متوفرة؟
- متى يجب أن تستكمل هذه المهمات، وهل لدينا سبب للافتراض أنه بالإمكان تحقيق هذه الأهداف؟
- لماذا نظن أن المعنيين ملتزمون بأداء هذه المهمات، وهل بالإمكان أن نفعل أي شيء لنضمن التزاماً أكبر؟

وستؤكد لك الإجابة على هذه الأسئلة أنك لا تخضع لوهم «كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ».

والأسئلة هذه بسيطة بشكل واضح، ويمكن أن تعثر على مثلها في العديد من الكتب التي تعالج موضوع إدارة المؤسسات. ومع ذلك غالباً ما يجري تجاهلها، وأما الافتراض المضمر الذي لا يتحدث عنه

أحد فهو كما أخبرني أحد كبار المنفذين: «وبعد ذلك، يقع السحر».

هناك إذن ثغرة واسعة بين وضع الخطط، وتنفيذها. ونفترض بشكل ما أن السحر سيقع، وأن بساطاً سحرياً سينقلنا لنجتاز هذه الثغرة. والحقيقة أن العمل الشاق وحده هو الوسيلة الوحيدة الحيوية للربط الناجح بين وضع الخطة وتنفيذها. يمكن أن يبدو هذا بسيطاً، ولكنه في الحقيقة أساساً وصعباً.

الحفاظ على الالتزام والفعل

يشرح هذا الفصل الوَهْم القائل «ما علينا إلاّ أن نبدأ التنفيذ» في سياق ثلاثة أمثلة. يركز المثال الأول على المنظمات التي يكون فيها الحفاظ على الالتزام والفعل صعباً بشكل خاص. ويعالج المثال الثاني المنظمات التي يكون فيها التخطيط بدون تنفيذ هو السائد، وأخيراً، في المثال الثالث، سوف نناقش كيف أن هذا الوهم يؤثر على الشركات التي تعتبر الخطط طويلة الأمد مركزية بالنسبة لمستقبلها.

التعامل مع التفاصيل

لقد مارست دوري كقائد لعدد من المنظمات الطوعية، كما أني عملت مستشاراً لعدد آخر. وغالباً ما تكون لاجتماعات التخطيط في مثل هذه المنظمات خصوصية واضحة. نمطياً تكافح مجموعات التخطيط لتدرج كل مسألة يطرحها كل فرد في المجموعة في الخطة. والنتيجة هي خطة طموحة جداً جداً تتجاوز الموارد المتاحة.

ونادراً ما يجري تجاوز هذه المشكلة في الوقت المناسب، لأن الفريق المخطط يتألف عادة من 15 إلى 25 عضواً يتصفون بالذكاء والإبداع، وتزدحم في رؤوسهم الأفكار. وعلى كل حال، سنجد أن واحداً أو اثنين من هذا الفريق، موظفان لدى المنظمة. أما الآخرون فلكل منهم عمله الآخر، يكسب منه عيشه. وهكذا، فإن معظم هؤلاء الأعضاء المبدعين والموهوبين المجتمعين في القاعة، لا يمكن الاتصال بهم كل الوقت.

ومع ذلك، تبرز عادة مفاهيم وخطط هامة. ثم يأتي دور التنفيذ. عندها يقوم الموظف أو الموظفان في المؤسسة غالباً ببذل جهودهما، وتقديم الخبرة المناسبة كلما طرأت مشكلة في أثناء التنفيذ. وأما المتطوعون الذين جاؤوا إلى اجتماعات التخطيط بالعديد من الأفكار فلا يستطيعون أن يكرسوا وقتاً كافياً لتنفيذ هذه الأفكار.

يذكرني هذا الوضع بتعليق شهير لويل روجرز، عندما سئل كيف كان على الحلفاء أن يتعاملوا مع تهديدات القارب الألماني U-Boat خلال الحرب العالمية الأولى، فأجاب: إن الحل بسيط، عليك فقط أن تسخن المحيطات إلى درجة الغليان، ثم تقوم بعد ذلك بالتقاط القوارب واحداً واحداً. وعندما سئل كيف يمكن تسخين المحيطات حتى تغلي، أجاب: «أنا لا أهتم بالتفاصيل أبداً».

والمشكلة هنا أن التنفيذ هو التفاصيل. والتعامل مع التفاصيل

يتطلب موارداً قد لا تملكها المنظمات الطوعية. وهكذا تبقى الخطط بدون تنفيذ أو أن تنفذ بطريقة بائسة جداً بحيث تكون التوقعات بعيدة جداً عن التحقيق. وغالباً ما تقود خيبات أمل المتطوعين المتكررة إلى تحويل مساهماتهم إلى نشاطات أخرى ومنظمات أخرى.

إن الحل الواضح لهذه المشكلة هو التعامل مع الأسئلة الخمسة التي ذكرتها في البداية. وستكون النتيجة أن المنظمة سيكون لديها أهدافاً وخططاً أكثر تواضعاً، ولكنها بالمقابل تملك الموارد لتنفيذها. ويبدو هذا واضحاً، وهو كذلك، ولكن يمكن أن يكون هناك ثمن لا بُدَّ من دفعه. فالناس عادة ينضمون إلى المنظمات الطوعية لأنهم يملكون بنداً شخصياً، أكثر أهمية لهم من الأهداف العامة. فإذا لم تتابع المنظمة التي انضموا إليها البنود الشخصية تراهم يميلون إلى التخلي عنها. وبالتالي تفقد المنظمات الطوعية التي تركِّز على بعض الأمور فقط كي تنفذها، بعضاً من أولئك الأعضاء الذين تقع مفردات بنودهم الشخصية خارج التركيز الضيق.

وعلى كل حال، إن التنفيذ المركّز سيجذب في النهاية مساهمين جدداً، إذا كانت الفقرات التي جرى اختيارها جذابة. لذلك يجب أن يجري الاختيار بعناية. عليك أن تبذل جهوداً لتوازن بين الخسارة المؤكدة لعدد من الأعضاء وبين كسب محتمل لأعضاء جدد نتيجة تنفيذ أفضل لخطط أكثر تركيزاً. لنضع الأمر ببساطة، يجب الوصول إلى هذا القرار من خلال تفكير استراتيجي دقيق.

التخطيط دون التنفيذ

لقد عملتُ مع العديد من اللجان الحكومية الاستشارية، كما عملتُ مع العديد من الوكالات المختلفة. وكان الهدف من هذه الجهود وضع خطط معينة أو تقييم الخطط الموضوعة سلفاً. وتقوم الحكومة عادة بوضع كمية وافرة من الخطط، لكن التنفيذ على كل حال، شيء آخر، فالعديد من الخطط لم تنفذ أبداً. كما وضعت العراقيل في وجه خطط كثيرة عند وضعها موضع التنفيذ. والمصدر الأكبر لمشكلات التنفيذ هو التبديل المتكرر للقيادات الذي ينتج عادة عن عمليات سياسية، فوزارة الدفاع، مثلاً، تجري عملية تناوب للقادة العسكريين كل ثلاث سنوات.

أتذكر إحدى «ورشات» التخطيط التي أدرتها في إحدى الوكالات منذ بضع سنين. في اليوم الأخير من عمل «الورشة» ركزنا على تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتأكد من أن الخطة تنفذ بشكل ناجح. وقد سألت الحاضرين، ما الإجراءات التي اتخذوها لخططهم القائمة، فنظروا إلى بعضهم البعض، ولم يدروا بما يجيبون.

أعدت طرح سؤالي بصيغة أخرى. قلت: «عندما يكملون وضع خطتكم، وتصلون إلى مرحلة التنفيذ، ماذا ستفعلون لتطمئنوا أن التنفيذ سيتواصل بشكل مرضٍ؟» وبقي السؤال دون جواب. وسألت من جديد: «ماذا ستفعلون عندما تكملون وضع خططكم؟».

وكان الجواب البسيط: «سنبدأ بمجموعة الخطط الجديدة».

وتابع هؤلاء الناس شرح أنه لم يكن هناك مرحلة تنفيذ، بالطريقة التي أشير أنا إليها. فالنشاطات المتبعة بعد إنجاز التخطيط هي نفسها، إلى حد كبير، نفس النشاطات التي كانت متبعة قبل التخطيط.

كان أحد زملائي الشخص رقم 2 في إدارة التنفيذ في وكالة حكومية أخرى ولمدة سنتين. وخلال إحدى زياراتي لواشنطن، توقفت لأحيي صديقي، وكنت مهتماً أن أستنبط، ماذا يعني أن يشغل إنسان ما هذا المنصب. فأخبرني، أنه بناءً على طلب رئيس الوكالة، فقد أكمل وضع خطة لزيادة ميزانية الوكالة بشكل جوهري. وبدا ذلك لي مثيراً. ثم قال: لسوء الحظ فقد خفض مكتب الإدارة والميزانية كامل الزيادة إلى الصفر. فسألته وماذا كانت خطوتك التالية؟ فأجاب بأنه سيعيد عرض كامل التخطيط في السنة القادمة.

من الأمور الشائعة في الوكالات الحكومية أن الخطط الموضوعة لا تجد طريقها إلى التنفيذ. وعلى الرغم من أن بعض الخطط تقود فعلاً إلى تغييرات هامة، إلا أن معظمها لا يؤدي إلى أي تغيير على الإطلاق، وليست أكثر من اقتراحات غايتها استهلاك الوقت فقط. ويأخذ عدد قليل من الاقتراحات طريقه إلى التنفيذ عبر القفازات السياسية، لأنها تحظى بالموافقة، وبالتالي بالتمويل اللازم للتنفيذ.

هذه العملية تكلف العاملين في الوكالات الحكومية ثمناً غالياً. إذ يطلب إليهم تكراراً التحضير لخطط مبادرات جديدة ـ ولاستخدام مواهبهم وطاقاتهم بحماس لوضع هذه الخطط، وهم يعلمون أن فرص تنفيذها في أي وقت ضعيفة جداً.

وبقليل من الخبرة، يتعلمون أيضاً أن فرص النجاح لا تتعلق بمستوى الخطط ونوعيتها، كما أن المساومات السياسية وصفقات الميزانية تسيطر على صنع القرار. وأي خطة خاصة فردية مفصلة تصبح عادة نقطة فقط فوق أحد الرسوم البيانية في عرض يقدم لصانعي القرار. ويقود هذا الوضع إلى حالة خاصة لوهم «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ». والتصور هو أن الحصول على خطة مصدقة وممولة هو كامل اللعبة. أما التنفيذ فلا يعتبر صفقة كبيرة، مع أن ذلك نادراً ما يحدث. والنتيجة هي أن الميزانيات وليس تقديم النتائج هو الذي يسيطر على نشاطات المديرين التنفيذيين في الوكالات الحكومية.

وتترك هذه اللعبة آثارها على المديرين في المستويات الأدنى، وعلى العاملين في المكاتب إذ يشعرون دائماً أن محاولاتهم في إنجاز الخطط النوعية لا معنى لها. ويصبحون بالتالي معتادين على عدم التنفيذ، وهكذا تشيع بين العاملين التعابير الساخرة وتنهار المعنويات. هذا هو الثمن الذي تدفعه منظمة ما، عندما تخضع لوهم «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ».

عرقلة التنفيذ

كثير من الشركات التي أعمل معها تعتمد على الأساس التكنولوجي، بمعنى أن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والعمليات، هي عنصر أساس في أوضاعهما التنافسية، وبالتالي، عليها أن تلجأ إلى برامج البحث والتطوير لمواصلة العمل

بالتكنولوجيات الحالية وإيجاد تكنولوجيات جديدة. لذلك يبدو الاعتراف بالحاجة لإعادة التقيم أمراً شائعاً في مثل هذه الشركات.

وعلى كل حال، يواجه العديد من خططِ برامج البحث والتطوير مشكلات تنفيذية. ولا تنتج هذه الصعوبات عن نقص في المهارات والإمكانات من جانب، الأفراد الذين تشملهم، فمصدر هذه المشكلات عدد من الإرباكات الناتجة عن مسائل عملياتية تستهلك القسم الأعظم من اهتمام أعضاء الجهاز المسؤول عن برنامج البحث والتطوير.

وفي مناسبات لا حصر لها، اتصلت بزبائن لأسألهم عن مصير خطط تطوير التكنولوجيا التي كنت قد ساعدتهم في وضعها، ورأيتُ أن تقدماً طفيفاً قد تحقق. نمطياً، كان العاملون الرئيسون في تنفيذ البرنامج، يعالجون مثلاً مشكلة الزبائن في اليابان، أو مشكلة تصنيع في ألمانيا. ونتيجة لذلك، كان العمل ببرنامج البحث والتطوير معلَّقاً.

وارتباك شائع آخر، يتضمن جهوداً مديدة تبذلها شركات البحث والتطوير لتقترب أكثر من زبائنها الداخليين. إنه تاكتيك ممتاز بشكل عام. وعلى كل حال، فعندما يملك المسؤولون عن تنفيذ برنامج البحث والتطوير قليلاً من الوقت ـ وغالباً لا يكون لديهم أي وقت ـ فإن التاكتيك ينسف الاستراتيجية الشاملة. وفي بعض الحالات يصبح هؤلاء جهازاً إضافياً يلحق بالوحدات العملياتية. وقد تكون الوحدات العملياتية سعيدة بذلك، ولكن البرنامج يصبح معطلاً.

إن النتيجة الشاملة لإرباكات من هذا الطراز هي أن الخطط الموضوعة وفق برنامج البحث والتطوير لم تنفذ، وتنعقد الغلبة لوهم «أن كل ما علينا البدء بالتنفيذ». وحقيقة أنهم لا ينفذون خطط لا تبدو مهمة، لأنهم يشعرون دائماً بأنهم سيبدؤون بها حالاً. وعلى كل حال، تمر الشهور ولا ينفذ إلاّ القليل. والمشكلة الكبرى، بالطبع، هي أن الشركات المنافسة تكون قد بدأت تنفيذ خططها بحماسة، بينما يبقى برنامج هذه الشركة معلَّقاً.

إن مسألة «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ» هي أكبر مما يتصورها الناس، لأن التنفيذ، وخاصة ذلك المتعلق بالخطط البعيدة المدى، يمكن بسهولة أن يصادف عقبات بسبب مشكلات المدى القريب والاهتمام بها. فالمشكلات القريبة تتوالى الواحدة إثر الأخرى، ويمر الزمن بأسرع مما تتصور، وتصبح مشكلات الأمد الطويل حاضرة أمامك. وستجد أن التكنولوجيا التي وضعت في حسابك الاعتماد عليها ليست جاهزة بعد. وهكذا تعاني من نتائج خضوعك لوهم «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ».

الخلاصة

من طبيعة مشكلات التنفيذ أنها مضلِّلة. وتميل المنظمات الطوعية لتكون مثقلة بالالتزامات، ولكنها لا تستطيع التنفيذ بسبب نقص الموارد. وعدم التنفيذ واقع جوهري للكثير من خطط الوكالات الحكومية.

وغالباً ما تبرز في ميدان الأعمال معوقات بسبب الاهتمام بالمسائل قريبة الأمد، بينما تعاني الخطط بعيدة الأمد من وقف التنفيذ.

وبدلاً من عبارة «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ» يجب إدراك الحقيقة، وهي أن التنفيذ غالباً ما يكون مشكلة كبرى. ويعني ظهور مشكلات التنفيذ أن الموارد المستثمرة في التخطيط، كانت استثمارات سيئة. كما يمكن لمشكلات التنفيذ أن تولِّد في المنظمات مستويات عليا من الشك والسخرية، وتنسف بالتالي رغباتها في القيام بالتخطيط.

مبادىء مركزية

يضم العرض 11/ 1 قائمة بمبادىء مختلفة للتنفيذ مستقاة من المناقشات الواردة في هذا الفصل. إن تنفيذ الخطط والالتزام بها، غالباً ما يكون صعباً، ومشكلة مضللة في المنظمات. وبالتالي، يصبح قولنا «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ» وَهْماً مضلِّلاً.

لقد أصبحت معظم المنظمات ضعيفة، بعد أن أمضت السنوات العشر الماضية، تؤجل التنفيذ، وتقلل من حجم المنظمة، أوتصححه. والنتيجة كما هي غالباً عجز في العنصر البشري والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التي وضعتها هذه المنظمات. يجب أن تعتبر الأموال اللازمة جزءاً من التخطيط.

أما آفاق الزمن لدى هذه المنظمات فغالباً ما تكون ضيقة، مع الأفضلية لمسائل المدى القريب. ويميل هذا الأمر لتوجيه الموارد

المخصصة أصلاً لخطط المدى الطويل المعلقة نحو حل المشاكل الراهنة والفرص القائمة. وبالتالي، ستبقى خطط المدى البعيد بشكل دائم خططاً للمدى البعيد بسبب عدم التقدم في تنفيذها.

وتواجه الخطط التي هي أفكار جيدة بشكل عام، مشكلات التنفيذ عندما يجدها الأفراد أو المنظمات غير ملحّة بشكل خاص. وكل خطة تحتاج إلى بَطَلٍ، إلى شخص ما يتعهدها بنجاح، وبدون الحيوية والاندفاع اللذين يخلقهما الأبطال، تميل الخطط لأن تتعثر منذ الإشارة الأولى لوجود مشكلة ما.

العرض 11/1

- غالباً ما يكون الالتزام بالتنفيذ واستمراره أمراً صعب الإنجاز.
- هناك مشكلة عامة وهي أن المبالغة في الخطة تؤدي إلى نقص في العنصر البشري والمصادر المالية اللازمة للتنفيذ.
- غالباً ما تعيق التنفيذ أولويات لدى الأفراد والمنظمات التي تسيطر عليها المسائل قصيرة الأمد. وكذلك غالباً ما يعيقه غياب الالتزامات الفردية والمؤسساتية بالخطط.
- تذبل الخطط عادة قبل القطاف، إذا كانت بدون بطل، شخص ما ملتزم بنجاح الخطط.
- إن التعامل بالتفصيل مع أسئلة: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، في تنفيذ الخطة هو مفتاح تجنب وهم «ما علينا إلاّ التنفيذ».
- إن العمل الشاق هو الوسيلة الحيوية لربط الخطط بالتنفيذ بشكل ناجح.

يحتاج تنفيذ الخطط إلى رعاية تهتم بالتفاصيل. وبشكل محدد يجب أن تقابل الأسئلة التي تتضمن: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا؟ التي طرحتها في بداية هذا الفصل، بكل جدية. ويتطلب هذا عادة كمية جوهرية من العمل، وهي الطريقة الوحيدة لجَسْرِ الهوة بين التخطيط والتنفيذ.

أسئلة أساسية

ينتج وَهْم «ما علينا إلاّ البدء بالتنفيذ» من تصور سيِّىء يقول إن التخطيط صعب والتنفيذ سهل. وعلى كل حال، هناك العديد من شراك التنفيذ التي تتطلب عملاً جوهرياً لتجنبها. والعرض 11/2 يسجل عدة أسئلة تساعدك على ذلك. وقد استقينا الأسئلة من المبادىء التي بحثناها في هذا الفصل.

لا يتعلق جوهر الوهم الذي درسناه هنا بالنشاطات المرافقة لتنفيذ الخطط. بل ينبثق من فكرة أن التنفيذ سيكون فورياً وعلى خط مستقيم، إذ ليس عليك إلاّ أن تبدأ بالتنفيذ. وعلى كل حال، يؤدي نقص الموارد، والأولويات الخاطئة والعديد من أنماط الإعاقة إلى ظهور مشكلات التنفيذ. والتعامل مع الموارد، والأفضليات والمعيقات هو مفتاح التأكد من تنفيذ الخطة.

وتصوغ معظم المنظمات، وخاصة المبدعة منها العديد من الخطط الضرورية، والتي تحمل غالباً ميزات تنافسية جوهرية قادرة

على اجتذاب المبيعات والأرباح. وعلى كل حال، لا تنفذ معظم هذه الخطط أبداً، ولا تحقق الفوائد المأمولة منها أبداً. وكي تتجنب هذه التبعات غير الموفقة، عليك أن تتجنب وهم «ما علينا إلاّ التنفيذ».

العرض 2/11 الحفاظ على الالتزام والفعل

- كم يتكرر الوضع: «إن الكرة قد سقطت» في مرمى منظمتك؟
- هل لديك المصادر البشرية والمالية لتنفيذ خططك بنجاح؟
- هل تعيق مشاكل القضايا العاجلة والفرص قصيرة الأجل الخطط طويلة الأمد، وتنسف بالتالي التقدم؟
- من هم أبطال خططك طويلة الأمد، وهل يركزون على تنفيذ هذه الخطط؟
- هل قمت بعمل جاد للإجابة على أسئلة تقول: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، تتعلق بتنفيذ الخطة؟

القسم الرابع

توقع غير المتوقع

الوهم الثاني عشر

وجدنا الأمر سهلاً

تأكد أنك لا تقفز عن الجزء الصعب

يتضمَّن التخطيط الجيد، إحداث التغيير. ويمكن للتخطيط العظيم أن يقود إلى تغيير جوهري. ويمكن لبعض التغييرات مثل عروض جديدة في الأسواق، وما ينتج عنها من مبيعات وأرباح، أن تكون واضحة ومتوقعة. ومع ذلك، فإن هذه التغييرات تقود إلى نماذج أخرى من التغييرات هي أكثر جوهرية وتستمر لفترة طويلة. هذه النماذج لا تكون عادة متوقعة.

يركِّز هذا الفصل، والفصل الذي يليه، على كيفية توقع ما لا يتوقع. في هذا الفصل أُناقش نموذجين من التغييرات الجوهرية في المنظمات والتي تظهر غالباً عند تغير اتجاهات السوق: 1. الحاجة لأن تصبح منظمة مختلفة عما أنت عليه، أعني نموذجاً مختلفاً عن المنظمات كي تنجز أهدافك الأصلية. 2. الحاجة للتغيير لتحصل على ميزة الاستفادة من فرص غير متوقعة.

أما الفصل التالي فيعالج حقيقة أن الخطط نادراً ما تنجح بالشكل الذي وضعت به. وغالباً ما يتضمن النجاح عنصراً من السرنديبية. فمن

المهم أن تطوّر القدرة على التفريق بين السرنديبية قليلة الوقوع نسبياً وبين التحولات التي يتكرر وقوعها بشكل ظاهر. والتفكير الاستراتيجي هو مكوِّن هام لتلك القدرة.

كثيراً ما أسأل المديرين التنفيذيين والإداريين الكبار عن خبراتهم السابقة في التخطيط بغية مساعدتهم على فهم التأثير الكامل للخطط المنفذة بشكل ناجح. ومصادفة، يجيب هؤلاء الأشخاص أن عليّ أن أراجع أرقام المبيعات والأرباح المتحققة نتيجة للتنفيذ الناجح للخطط. وأكثر من ذلك، يتحدثون عن أنماط أخرى من التغييرات التي حدثت، وهي نمطياً تغييرات لم يتوقعوها.

وفي حالات كثيرة، تتضمن هذه التغييرات تعديلات جوهرية في منظماتهم، وهي حاجة لم يدركوها إلاّ بعد أن سار التنفيذ شوطاً لا بأس به. وتميل هذه التعديلات لتتضمن نموذجين متصلين من التغيير: 1. تغييرات وظيفية داخلية. 2. تغييرات في التصور الخارجي للمنظمة. والأمران يحتاجان إلى عمل شاق ـ عمل أكثر صعوبة مما كانوا يتوقعون.

تتضمن التغييرات الداخلية أشياء مثل توجُّهات جديدة للسوق، وللمبيعات، والتمويل، والمحاسبة، ودعم الإنتاج، والحوافز والمكافآت. وبشكل أساس يدرك المسؤولون أن عليهم إعادة تصميم منظمتهم نفسها لتصبح منظمة قادرة أن تنجز مسائل السوق التي تجري خلفها. وهذا يتطلب قبول الحقيقة المرَّة، وهي أن منظمتهم القديمة لا

تساير جيداً أهدافهم الجديدة. وتجد معظم المنظمات صعوبة في قبول هذا الاستنتاج.

أما النوع الثاني من التغيير فيتعلق بالطرق التي ترى فيها المنظمات أسواقها. إذ إن لدى معظمها أنماطاً في الاعتقاد ـ عادة ما تكون هذه الأنماط غير مصرح بها ـ حول الزبائن، والخدمات، والتكاليف، والأداء، والتكنولوجيا، والتجديد... وهكذا. ورغم التوجهات الجديدة للمنظمة فإن المحافظة على المعتقدات تستمر. وعلى الرغم من أن المنظمة تحاول بيع منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسواق جديدة، إلاّ أنها تميل لتحافظ على نظامها الاعتقادي القديم. لقد بحثت ذلك مطولاً في كتابي(الحافز للتغيير 1993م).

وتميل النتيجة لتكون أن الشركات تمتلك افتراضات خاطئة إنما غير معلنة، تتعلق باحتياجات الزبائن وما يفضلونه، فالزبائن القدامى، مثلاً يريدون التجديد بأي ثمن، ودون أن يطالبوا بكثير من الخدمات. أما الزبائن الجدد فينفرون عادة من المجازفة، ويتحسَّسون كثيراً للتكاليف، ويتوقعون دعماً يستندون إليه. والتوجه نحو الصنف الثاني من الزبائن، مع الاحتفاظ بالافتراضات القديمة سيؤدي إلى إحباط لدى كل شخص له علاقة بذلك.

وتعني عبارة «توقع غير المتوقع»، البحث عن نموذجين من البصيرة الجديدة. الأول، عليك أن تتوقع أن منظمتك القائمة لن تتماشى مع أهدافك الجديدة. ولن تفهم مبدئياً طبيعة عدم المجاراة

هذه، ولذلك عليك أن تبحث بحماسة عن إشارات ترسلها النشاطات الجارية لا تدعم أهدافك، وكذلك إشارات عن النشاطات الغائبة المطلوبة لإنجاز أهدافك.

ثانياً: إن نظرتك المبدئية لسوق المستقبل التي تسعى إليها عموماً، وللزبائن بشكل خاص، تتأثر بشكل كبير بطبيعة أسواقك وزبائنك السابقين. ولا يمكن توقع طبيعة هذه التأثيرات، وما ينتج عنها من تطبيقات مسبقاً وبشكل كامل. لهذا عليك أن تبحث عن إشارات تعكس الافتراضات الخاطئة. فعندما تلاحظ مثلاً أن الزبائن مرتبكون، أو أنه من الصعب أن يتقبلوا اقتراحاتك، فاعرف أنك تتلقى أمثلة قوية عن هذه الإشارات. وتتضمن إشارات أكثر وضوحاً أسئلة يطرحها الزبائن قد لا تبدو أن لها علاقة بالموضوع.

وهكذا، نجد أن توقع غير المتوقع يتطلب شكلين من الحذر واليقظة. ويتطلب التكيّف مع غير المتوقع مهارات إضافية. فالتغييرات التي ستشمل المنظمة، والتي أملاها هذا الإدراك ستكون بدون أدنى شك، أعظم بكثير مما يتوقعه العاملون في منظمتك. فإذا شرحت بدقة رؤيتك للأمور، وتطبيقات هذه الرؤية، فسيتفقون معك على المبدأ. وعلى كل، قد لا يساندونك بشكل كامل.

وكثير من الناس، على سبيل المثال، يدعمون التغييرات الضرورية شفهياً، لكنهم يعيقون دون علم منهم هذه التغييرات، ودون أن يدركوا أن سلوكهم هذا لا ينسجم مع نواياهم المعلنة. ويمكن أن

ينجروا إلى ذلك بواسطة نماذجهم العقلية القديمة التي تحتاج هي نفسها إلى التغيير إذا كان عليهم أن يساندوا التوجهات الجديدة.

يمكن للثقافة المؤسساتية والتصورات الذاتية أن تعيق التغيير. والعديد من القيم والأولويات المضمرة، عندما تصطدم مع المتطلبات الجديدة. على سبيل المثال، فقد عشت بشكل متكرر أوضاعاً قيل فيها إن الخبرة الفنية سوف تستخدم لتحسين نوعية المنتجات وتقديم خدمات أفضل، أكثر مما هي غاية بحد ذاتها. وعلى الرغم من هذه النوايا المعلنة، فإن جدالاً طويلاً حول التصحيح التكنولوجي يبرز لمواجهة ما اعتبر أفضليات غير معقولة تتشكل لدى الزبائن.

يتطلَّب التعامُل مع غير المتوقع البحث عن علاقات وإشارات تدل على الحاجة لدعم التغيير. وعليك عندما تقوم بهذه التغييرات، أن تتجنب الانزلاق نحو صيغ السلوك القديمة. واتخاذ القرار بضرورة التغيير أسهل بكثير من تحمُّل السلوك الجديد الذي يفرضه التغيير. وتعتبر صعوبة هذه المهمة عنصراً مركزياً لغير المتوقع. تأكد عندما تبدأ التغيير أنك لا تقفز عن الجزء الصعب.

لشرح وَهْم أن التغيير أمر سهل، سأركز أمثلتي في هذا الفصل على تطوير الإنتاج، حيث يكون التغيير في السوق هو جوهر النشاط، والدافع لإعادة تشكيل المنظمة، بينما يقدّر مدى التغيير الضروري غالباً بأقل من اللازم.

ما وراء النقيضين

شغلت في السنين الخمس عشرة الماضية في جهود متنوعة وواسعة لتطوير المنتجات المستندة إلى الكومبيوتر، لدعم أناس يعملون في مهمات التخطيط والتصميم. أما مستخدمو هذه الأجهزة والذين هم الهدف النهائي فيتراوحون بين مدراء تنفيذيين ومدراء تخطيط لاستراتيجيات العمل الجديدة، وبين مصممي كبائن الطيارين وغرف السيطرة على محطات الطاقة النووية. واستمر العديد من هذه المنتجات الجديدة ليكون جزءاً من خطوط الإنتاج القائمة، بينما بقي جزء آخر كحلول أقل من المستوى لمشكلات تصميم وتخطيط لزبائن يقومون بأعمال لها طبيعة خاصة.

وعندما كانت شركتي تطوّر هذه المنتجات، كان هدفنا دعم مستخدمي هذه الأجهزة الذين كانوا يحاولون صياغة بنية ومحتوى حل مناسب لمشكلة تتعلق بالأعمال أو التكنولوجيا. وقد بذلنا جهداً لا بأس به في تحديد أنماطا البنى والمحتويات التي تناسب بشكل أفضل مهمة التخطيط والتصميم. وعندما أنجزنا البنى والمحتويات المناسبة ـ التي وجدها المستخدمون جذابة ـ شعرنا بأن الجزء الأكثر صعوبة من تطوير الإنتاج قد أنجز.

وكنا في ذلك مخطئين. كان ما فعلناه حتى تلك المرحلة إنجازاً صالحاً فنياً لمشكلات التخطيط والتصميم التي يواجهها المستخدمون أما ما تبقى فهو أن نقنع زبائننا أن ما وصلنا إليه هو حل مقبول و«قابل للتطبيق». أعني بكلمة مقبول، حلاً ينسجم مع طبيعة عمل

المستخدمين النهائيين. أما كلمة «قابل للتطبيق» فتعني أن تكون فوائد الحل أكبر بشكل كافٍ من التكاليف ـ المالية والتكاليف الأخرى ـ بحيث تفرض هذه الفوائد على المستخدمين، تبني الحل المقترح.

لنضع الأمر ببساطة أكبر. علينا أن نقدم منتجاً يحل مشكلة الزبون بطريقة تناسب تطلعه إلى سعر يستطيع أن يتدبر أمره. وقادنا ذلك إلى بذل جهود جوهرية لفهم السياقات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية للمستخدمين الذين نتوجه إليهم. وقد احتجنا أن نفهم كيف تستطيع أدواتنا أن ترفع من سوية أعمالهم وكيف يمكن لهم أن يتلاءموا مع عمليات شاملة «للأعمال».

وكان علينا أن نقدر تكاليف تبني حلولنا. وقد أخبرنا العديد من زبائننا أن ثمن أدواتنا كان مجرد جزء صغير من الثمن الشامل للنجاح. فقد سيطر على هذا الثمن نفقات رفع سوية تدريب العاملين ليصبحوا قادرين على استخدام هذه الأدوات. وهذا ما دفعنا إلى تقديم عروض التدريب وخدمات استشارية أخرى بقصد تسريع عملية التعلُّم.

لقد تحدثت بالتفصيل عن الدروس التي تعلمناها في هذا المجال، في كتابي «أفضل الخطط» (1994م). ويكفي أن أقول هنا إن عدد المسائل التي واجهناها كان غير متوقع. لم يكن تحديد الصلاحية الفنية للحل هو الجزء الصعب. كان الجزء الصعب تحقيق التوازن الدقيق بين الصلاحية الفنية وتقبُّل الحل، وقابليته للتطبيق. وكان ذلك مفتاحنا لإيجاد منتجات حلّت فعلاً مشاكل التخطيط والتصميم التي كان المستخدم يعاني منها.

يشرح المثال الحاجة لتوقع غير المتوقع، بمعنى إلقاء نظرة خارجية على احتياجات السوق وما يفضله. كانت الدلائل والإشارات التي أرسلها السوق واضحة جداً: فقد اكتشفنا أين تتجه المبيعات وقادتنا تغييراتنا التالية إلى ناتج آخر غير متوقع. كنا قد توقعنا مبيعات تصل إلى 90٪ للبرامج و10٪ للخدمات، فقد وجدنا أن 50٪ فقط مما توقعناه في كلا الحقلين كان هو الناتج.

كان علينا أن نتجاوز تقديم صنارات الصيد، لنعقد دروساً في فن الصيد، ورحلات صيد تدريبية لنتأكد أن زبائننا سوف يحققون الفوائد الكاملة من شراء منتجاتنا.

شراب قديم في زجاجات جديدة

لم يقتصر ما تميَّز به العقد الأخير من التباطؤ في تنفيذ المشاريع وتخفيض حجم الأعمال، أو عدم توسيعها، على القطاع الخاص فقط، ذلك أن المنظمات الحكومية أيضاً أصبحت أضعف مما كانت عليه، وكانت النتيجة إعادة تصنيف العديد من المنظمات، إذ إن عدداً منها قد عزز من موقفه، عندما أغلق العديد من مرافقه.

وقد جرت هذه العملية بتسارع في العديد من المنظمات الحكومية ذات الصلة بالإنتاج الحربي، تبعاً لانتهاء الحرب الباردة. ومع الغياب الجوهري للتهديدات التقليدية، فقد حصل خلط في العلاقات، وحاولت المنظمات العسكرية أن تبرهن عن ضرورة وأهمية استمرارها بطرق مختلفة. وأكد أحد التوجهات على

«الاستخدام الثنائي». وبشكل محدد دافعت الوكالات ذات التوجه التكنولوجي عن أن الاستثمار في برامج البحث والتطوير لديها سيؤدي إلى تكنولوجيا تطبق في الاستخدام العسكري وفي تقديم منتجات ثانوية للاستخدام التجاري. وهكذا، فعلى الرغم من تضاؤل التهديد العسكري، يؤكِّد العسكريون أن الاستثمار في هذه الوكالات رهان رابح.

اتجاه آخر يؤكِّد على الطبيعة الفريدة لهذه الوكالات. فهي تزعم لنفسها أنها من الطبقة العالمية الأولى، وأحد أسباب هذا الادعاء أنها الوحيدة التي تتابع نوعاً معيناً من برامج البحث والتطوير. وتستند إلى فكرة أن منظمة فريدة في نوعها، تستحق أن يحافظ عليها، لأن إيجاد بديل جديد لها، سيكون صعباً، أو على الأقل عالي التكاليف.

ودافع توجُّه ثالث عن فكرة أن تعزيزاً إضافياً لمنظمة قائمة، أفضل وربما أقل كلفة من إنشاء وتعزيز منظمات ما زالت في عالم الغيب. وهكذا، إذا كان لا بد من أن يحدث التحجيم في المنظمات المختلفة، وربما بواسطة تخفيض الموارد، فيجب أن لا ينال تلك المنظمة. والصعوبة في قبول هذا الاتجاه أن كل منظمة من المنظمات الموجودة تقدم نفس التبرير. هذه الاتجاهات الثلاثة تمثل طرقاً مختلفة لإعادة ترتيب نفس المنظمة، والهدف هو الحصول على أصوات مؤيدة لتعزيزها بطرق جديدة. والتغيير الوحيد الذي يحدث إنما يكون في تغيير الباطاقات والخط السَّرْدِي في الرواية. وإذا تحقق النجاح في هذا المسعى عاد كل فرد ليزاول ما كان يفعله في السابق.

تحاول بعض التوجهات بالمقابل أن تجري تغييراً حقيقياً. مثلاً، حاولت منظمات حكومية ذات اتجاه تكنولوجي، في كل من الولايات المتحدة، وفي الخارج، اتباع توجهات نالت تأييداً أكبر. وأضرب مثالاً على ذلك برنامج اتفاقية التعاون للبحث والتطوير CRDA الذي نتج عنه العديد من اتفاقيات الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص الصناعي التي ركزت على فرص تكنولوجية ذات طبيعة خاصة.

بل إني رأيت برامج دولية مغامرة لتسويق التكنولوجيات التي طورت باستثمارات حكومية تجارياً. وقد أصبحت هذه العلاقات الوثيقة بين التصنيع الحكومي والتصنيع في القطاع الخاص الصناعي هامة في النظام الاقتصادي ـ الاجتماعي للدولة. وفي صناعات أُخرى، انبثقت العلاقات من ضرورة إجراء تخفيض جوهري في ميزانيات البحث والتطوير. نعتقد أن عمليات الدعم تزيل الحواجز، وفي بعض الحالات تخلق الحوافز لتطبيقات تجارية للتكنولوجيات العسكرية. وهكذا، بدلاً من انتظار أن يتحقق الاستخدام المزدوج من تلقاء نفسه، تحاول الاتجاهات المؤيدة للدعم أن تعجل العملية. والهدف، كما لاحظنا سابقاً، هو زيادة القيمة المضافة لهذه المنظمات الحكومية، وبالتالي تكسب أصوات دعم متزايدة لتواصل وجودها.

وعلى كل حال لم تتوقع معظم هذه الشركات غير المتوقع. وفي هذه الحالة يتمثل غير المتوقع بحجم عدم التماثل بين بيئة المقاول اللازمة نمطياً لتسويق التكنولوجيات الجديدة تجارياً، وبين طبيعة العمليات المؤسساتية والثقافية لدى الحكومة. بعبارات أكثر بساطة:

يفرض التعامل مع المنظمات الحكومية تدخلاً حكومياً أكبر بكثير مما ترغب معظم المنظمات التجارية قبوله. يضاف إلى ذلك أن الحكومة غير مهيأة جيداً لتعزيز عمليات الاستخدام المزدوج. ويتطلب تحقيق عائدات تجارية جوهرية ـ وإن كانت غير مباشرة ـ من الاستثمار الحكومي في برنامج البحث والتطوير أن تكون الأنظمة الحكومية مصممة لإنجاز هذا الهدف. وعندما تتمثل عائدات الاستثمارات التي رصدت في الأساس لأغراض مختلفة، بمنتجات ثانوية ضعيفة الدعم، فإنها ـ ستبقى أي العائدات ـ في أحسن أحوالها في حدها الأدنى.

قد يكون الهدف من إعادة تشكيل الوكالات الحكومية مجرد طريقة أخرى لتخفيض نفقات الحكومة. وإذا كان هناك على كل حال، رغبة صادقة لتغيير دور وطبيعة الحكومات ـ على الأقل في بعض المناطق ـ عندها يكون على المنظمات المشمولة بهذا التغيير، أن تتجنب القفز عن الجزء الصعب من التغيير. إنها بحاجة لأن تعيد تصميم عملياتها لتلائم أهدافها الجديدة.

تغيير أكبر من المتوقع

عندما توجَّهت منظمات البحث والتطوير الحكومية نحو التصحيح لجأت الأكاديميات التي تضم جامعات ومؤسسات مرتبطة بها، إلى شدّ الحزام فيما يتعلق بميزانيات برامج البحث والتطوير الفيدرالية. وكانت النتيجة إعادة تقييم الأهداف، والاستراتيجيات والخطط.

كانت محصلة هذه العمليات جهوداً متزايدة لتجنيد المتبرعين الصناعيين. فالشركات تستطيع بالتعاون مع الهيئة التدريسية والخريجين متابعة أبحاث ذات فائدة مشتركة، وذلك مقابل رسوم سنوية للحصول على المشاركة في البرامج، وتوجيه مشاريع دراسية محددة.

وعلى الرغم من أشكال التوتر المختلفة بين وجهات نظر الأكاديميات من جهة ودوائر الأعمال من جهة أخرى، فقد تجاوز العديدون هذا التوتر محققين علاقات خلاقة.

وعلى الرغم من هذا التقدم الجزئي، فقد حدث القليل من التغيير الحقيقي. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤدي إلى تشكيل مجموعات من أساتذة الكليات ومن الخريجيين، مع تسميات جديدة لهذه المجموعات، إلاّ أن النظام الشامل يبقى دون تغيير. مثلاً: على الكلية أن تتابع ترفيع وتثبيت العاملين استناداً إلى ممارسة طويلة في التقييم بناء على إنجازاتهم الفردية فقط.

وظنَّت الجامعات أن عقد الشراكة بينها وبين قطاع الصناعة والجامعة سيكون الجزء الصعب من عملية التغيير، لكنها لم تتوقع أن نقل هذه الشراكة إلى حيز التنفيذ هو الجزء الصعب فعلاً. فتفعيل هذه الشراكة يتطلب إعادة التفكير بالعمليات الجامعية التي تشمل التمويل والمحاسبة ونظام الحوافز والمكافآت. وبكلمة أخرى لم تتوقع أن عليها أن تتلاءم وتتكيف مع أسواقها الجديدة.

وتواجه الجامعات أيضاً تحديات وهي تحاول التكيُّف في

الأسواق التربوية. فالتوجه نحو مناهج تدريب طلبة الدراسات العليا، كثير التكاليف ومستهلك للوقت، بحيث يصبح من الصعب جذب الخريجين الذين ذاقوا طعم الأرباح من الأعمال المهنية، إلى رحاب العلم ثانية.

وأدى ذلك في العديد من الشركات إلى وضع أنماط تدريبية لها الطابع الجامعي خاصة بها.

وتتيح التكنولوجيا الآن، إمكانية التعليم عن بعد، الذي يسمح للأفراد بالالتحاق بدورات جامعية، وهم في مواقعهم بعيداً عن الجامعة. وقد زاد هذا الأمر من إمكانية متابعة أي طالب فيزياء محاضرات أفضل أستاذ فيزياء. وإذا ما تجاوزنا التناقص الدراماتيكي في الحاجة إلى كلية فيزياء، فالتعليم عن بعد سوف يخفض بشكل جوهري الحاجة إلى الأسمنت والقرميد، اللذين يشكلان في النهاية عباءة قوية للمؤسسات الأكاديمية التقليدية.

غير المتوقع بالنسبة للجامعات هو الحاجة لإعادة تصميم نفسها بشكل جوهري. وكان تصميم الجامعة الجديدة منذ وقت قريب موضوعاً لجولات عديدة من الحوار عبر الإنترنت مع عدد كبير من زملاء قدامى لي، في مختلف أرجاء البلاد. وقد كشفت هذه الجولات من الحوار عن تفاوت كبير في التصورات. ففي طرف، دافع بعض المشاركين عن الحاجة لجامعة جديدة تتبنى طرازاً كاملاً لعالم «الأعمال» بمعنى الأسواق والمنتجات والقنوات، والتكنولوجيات... إلى آخره. وفي أقصى الطرف الثاني دافع البعض عن ضرورة العودة

إلى النموذج الجامعي الأوروبي في القرن التاسع عشر الميلادي، والذي كان يركّز على المعرفة الخالصة. وقد خلصت بحكم الطبيعة الحادة لتبادل الأفكار في هذه الحوارات إلى أن بزوغ الجامعة الجديدة ما زال بحاجة إلى أبحاث عديدة وطويلة.

ليست الجامعات هي المؤسسات الأكاديمية الوحيدة التي تواجه تحديات التغيير. فالمجلس الوطني للابحاث NRC وهو الذراع العملياتية للأكاديمية الوطنية للعلوم، والأكاديمية الوطنية للهندسة، ومعهد الطب، يعتبر مثالاً واضحاً لمنظمة تعمل إلى حد كبير وكأنها جامعة، على الأقل بالمقارنة مع عمل الحكومة أو القطاع الصناعي.

أنشئت الأكاديمية الوطنية للعلوم عام 1863م، من قبل الرئيس لينكولن لتقديم المشورة للحكومة، في المسائل العلمية والتكنولوجية. ويقوم المجلس الوطني للأبحاث عادة بنقل هذه المشورة. هناك دائماً وبشكل روتيني (1000) لجنة وقناة دراسية ناشطة تضم في مجموعها (10.000) متطوع، يتابعون تقييم الحالة العلمية والتكنولوجية، لمسائل تمتد من الغذاء إلى الأدوات المنزلية إلى أنظمة مراقبة الطيران، ثم تقدم نتائج الدراسة في تقرير يصاغ بدقة ويتضمن توصيات إلى المنظمات الحكومية التي تدفع أجور هذه الدراسة. وعندما تخفض الحكومة الميزانيات المخصصة للدراسات ـ وكل شيء آخر ـ يمارس المجلس الوطني للأبحاث على اللجان نفس الضغوط التي مارستها عليه الوكالة الحكومية. مثلاً: طولبت اللجنة الدائمة التي كنت أرأسها بتقديم تقاريرها وتوصياتها بأسلوب أكثر ملاءمة زمنياً، أي خلال مدة

تتراوح بين أربعة إلى ستة أشهر بدلاً من عامين أو ثلاثة أعوام. وهذا صعب إنجازه عندما يكون عليك إخضاع الكثير من محتويات التقارير إلى مراجعة شاملة. أكثر من ذلك، يمكن أن تتعرض مصداقية المجلس الوطني للبحوث دون جهود هؤلاء الخبراء، ودون عملية المراجعة إلى أذى كبير. كان غير المتوقع عند لجنتنا حقيقة بسيطة وهي أن مجرد تحسين أداء نفس الأشياء القديمة، ولو بدرجة قليلة سيكون جواباً غير مقبول من الهيئة التي كلفتنا بالعمل. لقد احتجنا إلى نموذج جديد من الإنتاج نضيفه إلى منتجاتنا التقليدية. وكانت النتيجة سلسلة من الاجتماعات «لورشة عمل» توجهت نحو المسائل الأساسية في الوكالات، أو المسائل الوطنية الطارئة. وقد دَبَّج التقرير النهائي عن أعمال الورشة محرر محترف بالاستناد إلى وثائق سجلت خلال العمل. ولم نقدم توصيات رسمية، ذلك أن عملية المراجعة كانت أسرع بكثير مما يجب. كانت النتيجة، تقريراً أنيقاً منمقاً ظهر خلال بضعة أشهر.

وأتوقع أن تحديات أكثر غير متوقعة تنتظر في الجوانب. وعلى سبيل المثال. يمكن للتقاليد التي غذاها المجلس الوطني للأبحاث لأكثر من مئة وثلاثين عاماً أن تتغير جوهرياً إذا استجابت المنظمة بشكل كامل للتحديات التي واجهها المشرفون الحكوميون. مثلاً إن التوصيات التي أصدرتها ببطء مجموعة وقورة يمكن أن تستبدل بملاحظات أكثر تواضعاً ولكنها أسرع نسبياً في ميادين متحركة بشكل سريع كما في الإنترنت. وإلاّ، فيمكن للمجلس الوطني للأبحاث أن يخسر دوره في مثل هذه المناطق الساخنة.

وعلى كل حال، من الصعب أن تبدل المعتقدات التي تشكلت خلال مرحلة طويلة. لقد خضع المجلس الوطني للأبحاث والكثير من الجامعات بدرجات مختلفة لوهم أن تكييف منتجاتهم مع احتياجات السوق هو الجزء الصعب. وعلى كل حال، فإن تكييف عملياتهم بحيث يستطيعون فعلاً التفوق بهذه المنتجات الجديدة هو فعلاً الجزء الصعب. وعليهم أن لا يقفزوا فوقه.

الخلاصة

شرحت القصص الموجزة في هذا الفصل، وَهْم الظن بأن الجزء الصعب قد انتهى ـ وبأن ما تبقى سهل ـ. وحقيقة الأمر أن الجزء الصعب قد بدأ. إن الجزء الصعب في تطوير منتجات جديدة ليس مجرد وضع الحل الصالح تكنولوجياً لاحتياجات الزبائن، بل يجب التأكد أن الحل المقبول والقابل للتطبيق في بيئة الزبائن هو العامل الأكثر صعوبة في كسب النجاح في السوق.

يجب أن تقف خلف الحلول لتلبية احتياجات الزبائن كاملة، إرادة بتكييف منظمتك للوصول إلى مستويات عالية من الفاعلية لتقديم هذه الحلول الجديدة. ونادراً ما تتوقع المنظمات أنّ عليها أن تعيد تصميم نفسها أولاً، لا الاكتفاء بإعادة تصميم المنتجات والخدمات فقط. فإن لم تفعل وانتظرت أن تبرز هذه الحاجة في آخر المطاف سيصبح حينها من الصعب جداً القيام بالتغييرات الضرورية.

مبادىء مركزية

يدرج العرض رقم 12/ 1 عدة مبادىء للتوقع مستقاة من النقاش

في هذا الفصل. يتضمن التخطيط الجيد إحداث التغيير، والجزء الصعب في هذه النقطة هو القيام بالتغيير لا الاكتفاء بالتخطيط للتغيير. وتميل الخطط العظيمة لأن تشمل تغييرات أساسية في المنظمة لحل مشكلة، أو الاستفادة من ظهور فرصة ما في السوق.

العرض 12/1

- يتضمن التخطيط الجيد إحداث التغيير. ويمكن للتخطيط الناجح أن يقود إلى تغيير أساس.
- تتطلب التغيرات الأساسية في محيطك تغييرات أساسية في منظمتك.
- قد لا تدرك الحاجة للتغييرات الأساسية في منظمتك إلاّ بعد أن يقطع التنفيذ شوطاً لا بأس به.
- عليك قبول الحقيقة المرّة، وهي أن منظمتك في وضعها الحالي لا تتماشى بشكل جيد مع أهدافك الجديدة.
- مع أن شركة ما تحاول بيع منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسواق جديدة إلاّ أنها تميل، لتحافظ على نظام الاعتقاد القديم. وقد يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى كل من له علاقة بهذا الأمر.
- عليك أن تقدم خدمات ومنتجات قادرة أن تحل مشكلات الزبائن بطرق تتلاءم مع مساراتهم، وبأسعار يجدونها مقبولة.
- ليست الصلاحية الفنية للحلول هي الجزء الصعب. والعكس فإن الموازنة الدقيقة لمسائل الصلاحية، والقبول، وإمكانية الاستخدام هي المفتاح لإيجاد منتجات تحل فعلاً مشكلات مستخدميها.
- إن تقرير ما هي التغييرات المطلوبة أسهل بكثير من مساندة السلوك الجديد الذي تطلبه هذه التغييرات.

ينشأ وهم «إنجاز الجزء الصعب»، من الفشل في التعرف على طبيعة التغييرات المطلوبة للنجاح. وهذا بالمقابل، ناتج عن الصعوبة في تمييز هذه الاحتياجات قبل التنفيذ. ونتيجة لذلك، يجب أن تكون يقظاً لترصد هذه الحاجات وأنت تنفذ.

وإذا نجحت في عملية التمييز هذه، يصبح عليك أن تواجه الصعوبة في قبولك لحقيقة أن منظمتك القديمة لا تحقق انسجاماً جيداً مع أهدافك الجديدة. ثم عليك أن تتعامل مع الميل الطبيعي للمنظمات للحفاظ على نظم المعتقدات القديمة على الرغم من النوايا لبيع منتجات وخدمات جديدة في أسواق جديدة. ويتضمن تغيير أنظمة الاعتقاد أولاً جعلها واضحة ومن ثم توضيح ودعم نظام المعتقد الجديد بشكل بنَّاء.

ويتضمن «غير المتوقع» غالباً ردود فعل السوق الباردة تُجاه الخدمات والمنتجات الجيدة فنياً ولكنها لا تتماشى مع مسار الاستخدام، ولا تقدم فوائد تتجاوز تكاليف الشراء. إن فشل المنتجات الصحيحة فنياً، بسبب مشكلة عدم تقبلها أو عدم إمكانية استخدامها أمر شائع. ويتضمن تجنب مثل هذه النتائج التخطيط ليصبح المنتج مقبولاً وقابلاً للتطبيق. وفي نفس الوقت وضع آلية لتحري مثل هذه المشكلات عندما تبرز بشكل لا يمكن تجنبه بعد وضع المادة في الاستخدام.

إن وَهْم «أن التغيير سهل» هو نتيجة لحقيقة بسيطة تقول إن تخطيط التغيير أسهل بكثير من تنفيذه. فالتنفيذ أمر صعب جداً

ومشحون بالشراك. وأكبر فخ هو عدم القدرة على التعامل مع غير المتوقع. وعلى كل حال، إن قبلت حقيقة أن غير المتوقع قد يقع ـ وتطوِّر بالتالي آلية معينة لاكتشاف ذلك عندما يقع ـ فأنت تبتعد كثيراً عن الخضوع لوهم أن «التغيير سهل».

أسئلة أساسية

يبرز وَهْم «أن التغيير سهل» من عدم توقع صعوبات التنفيذ. يشيع دائماً ارتياح أن وضع الخطط قد انتهى أخيراً، ويفترض المرء بعدها أن التنفيذ سيبدأ مباشرة والأسئلة في العرض 12/2 ستساعدك على تجنُّب هذا الافتراض. وقد وضعت الاسئلة حول مبادىء التوقع التي تم بحثها.

لا يتعلق جوهر الوهم، موضوع البحث في هذا الفصل، بالحاجة لأن تكون مرهف الإحساس، أو حاد البصيرة بحيث لا يقع ما لا يتوقع. إنما الوهم هو قناعتك بأنه لن تحدث مفاجآت. وعلى كل حال، إن المفاجأة عنصر هام جداً في إحداث تغيير أساس. وبقدر ما تتجاهل هذه الإمكانية بقدر ما تكون مفاجأتك أكبر.

والمفتاح، هو أن تؤسس تفكيراً عقلانياً وآليات العمل اللازمة لإعادة التنظيم، والاستجابة لما هو غير متوقع. ومع أنك قد لا تعرف ماذا سيقع، إلاَّ أنك بالتأكيد تستطيع أن تتوقع كيف تجابه المشكلات والفرص التي لم تتوقعها. فمن خلال التفكير العقلاني وآليات المواجهة الصحيحة، ستكون فرص النجاح أكثر من المشكلات.

العرض 2/12 تأكد أن لا تقفز عن الجزء الصعب

- هل يبدو لك حالما تنهي وضع خططك حول التوجهات الجديدة لشركتك أن ما تبقى سيكون سهلاً؟
- هل أنت جاهز للتعامل مع التغييرات الجذرية في المنظمة التي يمكن أن تبرز في أثناء تنفيذك للخطط؟
- هل أنت جاهز للتعامل مع مشكلات الصلاحية والتقبل وإمكانية التطبيق والاستخدام التي يمكن أن تظهر كرد فعل من الزبائن على منتجاتك وخدماتك الجديدة؟
- هل وضعت آليات لاكتشاف وتحري احتياجات أنماط التغيير التي يمكن أن تبرز بشكل غير متوقع؟
- بينما تتابع عملية التغيير، هل تحتاج منظمتك إلى مجرد عملية ضبط، أو إلى إصلاح، أو إلى تغيير شامل؟

الوهم الثالث عشر

نجحنا كما خططنا

ضع نفسك في طريق السرنديبية

كنت قبل عامين، أكاد أنتهي من اجتماع تخطيطي مع شركة اتصالات متوسطة الحجم. وكنا قد رسمنا خططاً متعددة طموحة جداً. والتفت إلى المدير المركزي التنفيذي وسألته: هل تتوقع أن تنجح كل هذه الخطط؟ اتجهت إليه عيون كامل الفريق الإداري، تنتظر ما سيقول؟. أجاب: «آمل أن لا، فلو نجحت كل خططنا فلن نكون مغامرين بما يكفي».

عليك أن تتوقع أن تفشل العديد من خططك، بمعنى أن لا تؤدي إلى النتائج التي تنبأت بها عندما وضعتها. وما هو أكثر أهمية، عليك أن تتوقع أن خططك «الناجحة» لا تنجح عادة بالطريقة التي تنبأت بها لهذا النجاح. إن توقع غير المتوقع يتضمن قبول الحقيقة في أن الخطط ـ وخاصة الناجحة منها ـ نادراً ما تتحقق بالطريقة التي تتوقعها.

إذن، ما الغرض من وضع الخطط؟ لقد ناقشت ذلك بتفصيل كبير في كتابي «أفضل الخطط الموضوعة» (1994م). إن هدف التخطيط ـ وهدف الخطط ـ هو أن يضعك في طريق السرنديبية. إن

التخطيط يساعدك على جلاء أهدافك والاستراتيجيات البديلة لإنجاز هذه الأهداف. يجب أن يزيد التخطيط من حساسيتك وحساسية كل من له دور تُجاه العوامل التي تؤثر أكثر من غيرها في النجاح.

استعرض أعظم نجاحاتك في الماضي واسأل نفسك: لماذا حدثت؟ ماذا كانت عوامل النجاح؟ فإذا كان جوابك أن النجاحات كانت في أغلبيتها نتيجة لخطط عظيمة نفذت دون عيوب، فاعلم أن خبراتك غير عادية، بينما أخبرني معظم الناس الذين طرحت عليهم هذا السؤال، روايات عن عوامل للنجاح برزت بطرق غير معقولة، وفي أماكن غير متوقعة.

وبمجرد تقبُّلك لاحتمال أن النجاح يتضمن غالباً عنصراً هاماً من السرنديبية يصبح بإمكانك التحضير لمواجهة هذا الاحتمال. مثلاً: تستطيع عند القيام بعملية التخطيط أن تفكر بمجموعة من السيناريوهات التي تبدو وإلى حد بعيد غير محتملة الحدوث، ولكنها ترسم عوامل مرغوبة جداً إذا ظهرت. وهذا سيهيئك لتحديد هذه العوامل حينما تبرز ـ إن برزت ـ بطرق غير متوقعة.

إن الدور المحتمل للسرنديبية يؤثر أيضاً في طريقة تنفيذك للخطط، فإذا توقعت أن يتم تنفيذ خططك بطريقة غير متوقعة، فستكون منفتحاً على السرنديبية. وسوف تعرف عوامل النجاح التي تبحث عنها وتكون منفتحاً عليها عندما تظهر. وبالمقابل، يميل الأشخاص الذين يعانون من وَهْمِ أن النجاح سيحدث كما جرى

التخطيط له بالضبط، لأن لا يروا عوامل النجاح إلاّ إذا ظهرت في صيغ تماثل المخططات الموضوعة.

هناك مبدأ آخر يجب الاهتمام به، وهو أن التخطيط الجيد يمكِّنك من النجاح عبر طرق غير التي خططت لها، ويغذي حساسيتك للشروط الحقيقية للنجاح. كما يساعدك على فهم غنى الطرق التي يمكن أن تظهر فيها هذه الشروط. ولهذا تمكِّنك الخطط الجيدة من التنفيذ، وتتيح لك في نفس الوقت أن تبقى مرناً ومنفتحاً لتعديل الخطط لمواجهة الأوضاع الجديدة، وتلعب الخطط الجيدة دوراً حاسماً في هذه المرونة. فبدون خطط جيدة، سيبدو كل اتصال هاتفي أو مباشر من الزبون وكأنه فرصة محتملة. في الحقيقة، إن الغالبية العظمى ـ 99٪ أو أكثر من هذه الاتصالات هي مجرد «تلهيات»، إنما يمكن لحدث ما أن يتحول من وقت لآخر إلى فرصة حقيقية ـ وهذا مثال عن السرنديبية. وتسمح لك الخطط الجيدة أن تقول: لا للعروض غير الجدية التي تأخذ الكثير من وقتك يومياً، وتقول: نعم عندما تقف الفرصة فعلاً أمام الباب.

ضع نفسك في طريق السرنديبية

تشرح ثلاث قصص في هذا الفصل، دور السرنديبية في النجاح، وكيف تستطيع أن تضع نفسك على طريقها. يركز المثال الأول على برنامج البحث والتطوير، حيث تكون مكافآت السرنديبية لا العائدات المنتظرة هي الشائعة. ويظهر المثالان الأخران كيف تستطيع السرنديبية أن تؤثر على طبيعة منتجاتك، وعلى الأسواق التي تسعى وراءها.

الاستثمار في المجهول

يثير التفكير الاستراتيجي حول برنامج البحث والتطوير معضلة. يتأثر الاختيار بين مجموعة استثمارات في برنامج البحث والتطوير بالأهداف بعيدة الأمد تتعلق بالمنتجات والخدمات بما فيها المزايا التنافسية الهامة لتحقيق النجاح في السوق. وعلى كل حال، يعرف المدراء والمستثمرون المجربون والواقعيون لبرنامج البحث والتطوير، أن العديد من الاستثمارات لا تعطي الفوائد المرجوة. وأكثر من ذلك، إن الفوائد الناتجة تكون غالباً غير متوقعة.

لقد أتمّت شركتي حديثاً دراسة لصالح وكالة حكومية عن برنامج بحث وتطوير طويل الأمد. وكان هذا البرنامج ـ الذي بلغ الآن عامه العشرين ـ قد وضع بهدف تحسين تصميم كابينة الطيار. وضم المشاركون في هذا البرنامج معظم مصنعي الطيران العسكري في الولايات المتحدة، وكذلك العديد من شركات التكنولوجيا العالية التي تقف على حافة القيادة في هذا الميدان، وإن كانت أصغر في الحجم.

وقد استجوبنا عدداً متنوعاً جداً من الأشخاص الذين يعملون في هذا البرنامج مستفسرين منهم عمَّا أنتج فعلاً وعمَّا حدث للمنتجات. أما العاملون الحكوميون الذين قابلناهم فقد حدثونا عمّا استلموه رسمياً. وقالوا إن المنتجات، في تقييمهم، قد تخلفت قليلاً عن توقعاتهم الأصلية في البرنامج. وأكثر من ذلك فقد تأخر تبني استخدام تصميم الكابينة عن الوقت المناسب. وكشفت المقابلات مع الشركات المساهمة في البرنامج عن جانب مختلف تماماً في الرواية. فمعظم

الشركات الأصغر والتي تعمل في مجال التكنولوجيا العالية ويشملها البرنامج قد استخدمت المعرفة والمهارات المكتسبة من ذلك العمل لإنشاء برامج جديدة لصالح وكالات أخرى، وللأسواق التجارية. وهكذا ظهرت منتجات جانبية قيمة نتجت عن الاستثمار في برنامج البحث والتطوير.

من خلال النظر إلى الأمور من زاوية معيَّنة نستطيع القول إن القيمة الشاملة للمنتجات الجانبية لبرنامج البحث والتطوير قد زادت عن قيمة المنتجات التي توجه إليها البرنامج في الأساس. ويرى الكثير من المنفذين والمدراء الكبار في صناعات مختلفة أن هذا الأمر غير شائع والمفاجأة هنا أن نتائج تطبيق السرنديبية قدمت الربح الأوفر.

وفي دارسة أخرى، استجوبنا مدراء تنفيذيين كباراً في برنامج البحث والتطوير، وقد سألناهم أن يرووا لنا قصة عن نجاح قابلوه وفشل تعرضوا له. وقد استخدمنا في الاستجواب صيغة تمكننا من تقييم العوامل الكامنة التي تفرق بين النجاح والفشل. وقد وردت قصة ذات صلة خاصة بنقاشنا هنا، واعتبرناها لقية سرنديبية لنا، وكانت نجاحاً لمدير تنفيذي في إحدى الوكالات، وفشلاً لمسؤول تنفيذي آخر في وكالة أخرى. وبكلمات أخرى تضمنت نفس القصة النجاح والفشل معاً.

هل هذا ممكن؟ لقد حدث الفشل عندما لم تتحقق النتائج المتوخاة من الاستثمار في برنامج البحث والتطوير التي توختها الوكالة صاحبة الاستثمار الأصلي. أما النجاح فقد أعقب الفشل عندما قامت

وكالة أخرى بتطبيق التكنولوجيا الجديدة في قطاع آخر مختلف تماماً وحققت نتائج فعّالة. وهكذا تحولت نفايات شركة إلى كنز لدى شركة أُخرى.

يمكن لهذه النتيجة أن تكون مقبولة إذا تعلق الأمر بوكالة حكومية. فالفوائد من الاستثمار الذي بحثناه أعلاه لم تجر كما كان مرسوماً لها، ومع ذلك فقد تحققت. وهكذا فالخط الأفقي في حساب الدخل من الاستثمار يبدو لا بأس به. بالطبع، إذا كانت المنظمتان المشمولتان بهذا الاستثمار تعملان في نوعين مختلفين من الأعمال، فإن انتقال هذه الفوائد من شركة إلى أخرى سيكون غير مستساغ. إذ لماذا يستثمر المرء في جهد تذهب أرباحه لشخص آخر؟ لنضع هذا السؤال بشكل مختلف: كيف تطمئن أن الأرباح من السرنديبية ستكون لك أكثر مما ستكون لمنافسيك؟ والجواب هو أن تتجنب وَهْم أنك ستنجح كما خططت. وبينما تنفذ خطتك، يجب أن تبقى حساساً لتحقيق النجاح بطرق غير التي توقعتها.

عليك أن تنفذ خطتك بقوة على أن تبقى يقظاً لتلقي إيعازات بأن طرقاً أخرى يمكن أن تمنحك أرباحاً أعلى. لا نشك في صعوبة أداء ذلك، وخاصة إذا تعلق الأمر بأفراد، إذ كيف تستطيع أن تبقي أنفك أمام حجر الطاحون وفي نفس الوقت تظل تراقب ظهور السرنديبية؟ أليست هي وصفة ناجعة لتحطيم الأنف؟

أحد الطرق للتعامل مع هذه الأشكال هو أن يكون هناك أناس يطحنون وآخرون يراقبون الأفق. وهناك اتجاه آخر هو أن يكون لديك

اجتماعات منتظمة «لتحطيم الافتراضات»، حيث يتم فيها تحديد افتراضاتك ومن ثم وضعها في ميزان النقد. والمفتاح هو أن تضع آليات تجمع بين التنفيذ اليومي للخطط وبين التفحص الواقعي المنتظم لتجنب وَهْم أنك ستنجح تماماً كما خططت.

إيجاد القليل من الروابط القوية جداً

كنتُ ولثلاثين عاماً مهتماً بإمكانية إدخال النظم الهندسية في برامج كومبيوترية. وتضمنت باكورة جهودي، استخدام الكومبيوتر لإنتاج أساليب يمكن الاعتماد عليها، وقابلة لاستمرارية التعامل بها. وكانت مواد تجربتي مجموعة من أوراق اللعب المثقبة، مع مجموعة أخرى من بطاقات البيانات، مثبتة على ظهر أوراق اللعب، تتضمن كل بطاقة منها تحليلاً معيناً. وكانت المرحلة الثانية أتمتة طرائق التحليلات المتدفقة من الشبكة، لاستخدامها في جهاز كومبيوتر مشترك.

في السنين العشر الأخيرة دخلت إلى العمل تطبيقات تزداد حجماً يوماً بعد يوم في الاستعمال في ميادين العمل الهندسي والميكروكومبيوتر. وهذا ما فعله تماماً ميكروسوفت ويندوز على «سطح مكتب» الكومبيوتر. وبين الحين والآخر، إنما أقل فأقل، استخدم تطبيقات ماكنتوش. وما زالت مسألة الأساليب الكومبيوترية في التحليل، والنمذجة، والتخطيط، والتصميم قائمة ومها كان ميدان العمل، فإن توجه شركتي إلى إعمال الذهن في أدواتنا وتطويرها هو دائماً ناتج عن ضغوط السوق.

في البداية، حدَّدنا احتياجات الناس في عمليات التخطيط والتصميم في ميدان محدد (صناعة السيارات مثلاً). ثم قررنا الأساليب والتكنولوجيات التي تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل. وتقود مثل هذه العملية عادة إلى قائمة رغبات طويلة للوظائف والقدرات المطلوب توفرها في البرنامج الجديد. وقررنا، فيما يتعلق بأحد برامجنا، أن نلبي كل شيء ورد في لائحة الرغبات، وضمناها أي شيء طلبه أي شخص، وكان هذا البرنامج ساحقاً. وقد عانى العاملون من صعوبة كبيرة في الإبحار عبر كل هذه الاختيارات والصور. وتحول البرنامج إلى فشل. لذلك عدنا بسرعة إلى لوحة الرسم وخفضنا من وظائف البرنامج، بحيث إنه أصبح يضم فقط المجموعة الأساسية من الوظائف التي قال كل شخص إنه يريدها وأهملنا الرغبات الثانوية. هذا التحويل من فعل أي شيء أراده أي شخص، إلى إدارة الأشياء الأساسية فقط التي طلبها كل شخص، قد أنتج برنامجاً ناجحاً ما زال مستخدماً في شركات عديدة، وفي مشاريع مختلفة أخرى.

عندما نبذل جهداً لتطوير أداة ما، يكون لدينا عادة إحساس بما هو مطلوب. فقد أوجدنا ما أصطلحنا على تسميته «انظر واشعر النموذج الأصلي» والذي استخدمناه كعربة لنقل تعليقات واقتراحات قدمها مستخدمون محتملون. وقد تدفقت علينا الأفكارحتى غمرتنا.

و تبرز السرنديبية عند هذه النقطة. فبين هذه الثروة من التعليقات والاقتراحات هناك عادة القليل من شذرات معدن نفيس ـ نعني أفكاراً

ستقدم فوائد كبيرة لمستخدمي الأداة. معظم المقترحات على كل حال، هي مجرد أفكار معقولة إنما ستبعدنا عن أهدافنا في إسعاد المستخدمين بتقديم الأداة الجديدة.

إن المفتاح كي تضع نفسك في طريق السرنديبية هو قدرتك على تمييزها عندما تحدث. أنت بحاجة لأن تكون قادراً أن تدع عالم الأفكار والفرص المحتملة أن تتدفق نحوك بقوة، ثم تحدد الشيء أو الشيئين اللذين يستحقان فعلاً وضعاً مختلفاً. وهذا يتطلب أن يكون لديك مصفاة مبرمجة بشكل جيد. يجب ألاّ تحاول الاستجابة لكل فكرة وفرصة محتملة يقدمها الآخرون. فإن فعلت فستعاني أخيراً نفس الفشل الذي عانينا منه نحن عندما حاولنا أن نفعل كل شيء أراده كل شخص. ابحث عن صلات قليلة إنما قوية جداً بين مقاصدك الأصلية وبين طرق جديدة لإنجاز هذه المقاصد. هذه هي السرنديبية.

فعل ما يجب أن تفعله

كانت أدوات التخطيط والتصميم، ولسنين عدة، موجهة نحو مستخدمين فنيين، وهم نمطياً مهندسون يعملون مع أناس من التسويق والتمويل للتخطيط لعروض تطرح في أسواق جديدة. وكان التخطيط للإنتاج الجديد قد هيمن على المشاريع التي عالجناها.

في أواخر الثمانينيات، بدأ الزبائن يسألوننا، كيف يمكننا استخدام أدواتنا وأساليبنا لتخطيط شامل للأعمال بما فيها تحليل فرص السوق، وتحديد وتطوير القنوات، ومرجعيات لتحديد

المنافسين. وقادتنا هذه التساؤلات إلى أنظمة وأدوات جديدة، أصبحت العماد الأساس لعملنا.

ركَّز أول برنامج أنتجناه وفق هذا النمط على التخطيط الاستراتيجي، بمعنى إيجاد خطة متكاملة في كيفية تلاؤم الأسواق والمنتجات والتكنولوجيات بعضها مع بعض، عبر الأسواق والقنوات. وكذلك مكّنت هذه الأداة من تكامل الخطط الإضافية للتصنيع والخدمات وبرامج البحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك استخدمت المعلومات المستخرجة من البرنامج أيضاً كمعلومات أساسية مدخلة في برامج التخطيط الاستراتيجي.

استقبل زبائننا خطوتنا الأولى باتجاه أنظمة الأعمال بشكل جيد. وعلى كل حال، استطعنا من خلال إصغائنا لهم جيداً، التعرف على عدة سقطات. لقد احتجنا أن نكون قادرين على دعم التفكير الاستراتيجي للعناصر المشتركة التي تتجاوز موضوعي الإنتاج والخدمات. مثلاً. لقد أراد الناس أن يتلقوا دعماً للتفكير في العلاقة الشاملة لشركتهم مع أسواقها . أي العلاقات القائمة، والعلاقات التي يمكن أن تنشأ فيما بعد. وقد قادنا هذا إلى برنامج جديد يرتكز على تقييم الوضع باستخدام مجموعة دراسات، وقواعد معرفية مستنتجة من خبرات ما يقرب من مئتي شركة تعمل في النقل، والكومبيوتر، والصناعات الحربية.

واكتشفنا قصوراً آخراً يتعلق بتمكين مستخدمي البرنامج من الحصول على بيانات حول الأسواق والمنافسين، والمنتجات،

والتكنولوجيات. فمن المستحيل أن تجهز أداة برمجية وتضعها على الرف جاهزة للاستعمال وتكون قادرة للوصول فوراً إلى قواعد بيانات متنوعة عن سلع مشتركة. كان لا بُدَّ من بعض التكييف لتكامل مصادر البيانات، وتقديم أساليب مناسبة لمعالجة وتقديم المعلومات. ولتلبية هذه الحاجة، كان علينا أن نوسع من عروضنا لتشمل خدمات برامجية خاصة يطلبها الزبائن.

وتضمن البرنامج نقصاً ثالثاً حاسماً تمثل بالصعوبات في تنفيذ الخطط. من المحتمل أن تستطيع وضع خطط من الدرجة الأولى مستخدماً أدواتنا البرامجية المختلفة، فإذا لم تنفذ هذه الخطط بنجاح، نكون نحن قد فشلنا في تلبية احتياجات الزبون. هذا الإدراك ـ الذي دفعنا إليه العديد من التعليقات والاقتراحات من الزبائن ـ قادنا إلى تطوير أساليب جديدة وأدوات جديدة لتشخيص مدى قدرة الشركات على تنفيذ الخطط، ورصد العوائق التي تقف في وجه التنفيذ. وكانت النتيجة منتج جديد واحد رافقته عدة خدمات جديدة. وهكذا حددنا ثلاث ثغرات في عروضنا وقدمنا منتجات جديدة وخدمات جديدة لمواجهة هذه الاحتياجات الإضافية. وبينما يبدو هذا الأمر وكأنه قد تحقق بشكل مباشر، فهو لم يكن كذلك. فقد قدم زبائننا وزملاؤنا اقتراحات لا حصر لها، وبدأ معظمها بعبارة: «أتعرفون ما يجب أن تفعلونه حقاً؟». ولم يكن هناك نقص في الاحتمالات. هذه هي الحالة عندما تضع نفسك على درب السرنديبية. فالزحام عادة كبير على هذه الدروب. في موضوعنا، كان علينا أن نراقب لنصل إلى احتمالات

لدعم عناصر أساسية في التفكير الاستراتيجي. كان علينا أيضاً أن نفكر كيف تستطيع كفاءتنا في الأساليب والأدوات، وكذلك الخبرات الجديدة التي نتصور أننا سنكتسبها، أن تقدم مثل هذا الدعم. هذان الاعتباران غربلا جوهرياً غزارة البدائل.

هذا البحث في تخطيط وتصميم الأدوات، شرح دور السرنديبية في تحديد الطرق الجديدة لتحقيق أهدافك. ويشرح هذا المثال عن أنظمة الأعمال السرنديبية، بمعنى تحديد أهداف جديدة يمكن إنجازها باستخدام الكفاءات الحالية. وكلا هذين النوعين من السرنديبية يمكن أن يعطيك فرصاً عظيمة.

والآن، كيف تستطيع استخدام هذين المعنيين للسرنديبية في آن واحد؟. بكلمات أُخرى، هل له معنى أن نفكر بطرق جديدة لتحقيق أهداف جديدة؟ يمكن للجواب أن يكون بنعم. ولكن هذا العمل أمر محفوف بالمخاطر. إن تطوير مجموعة من الكفاءات الجديدة لتعمل في مجموعة من الأسواق الجديدة أمر صعب للغاية. وفي كتابي (ابدأ حيث أنت ـ راوز 1996م) ناقشت العديد من الأمثلة عن شركات حاولت اللجوء إلى هذا التغيير المزدوج. كان معدل النجاح منخفضاً جداً.

الخلاصة

شرحت الأمثلة في هذا الفصل ثلاثة طرق مختلفة، تؤدي إلى عدم نجاح الخطط كما هو متوقع لها. والاستثمارات في برامج البحث والتطوير تقود غالباً إلى أرباح غير متوقعة ـ أرباح كبيرة إلى درجة أنها

تساعد على توقع غير المتوقع ـ. وأظهرت مناقشة برامج للتخطيط والتصميم كيف أن السرنديبية يمكن أن تؤثر على طبيعة المنتجات. وشرحت مناقشة أنظمة الأعمال، بالمقابل، تأثيرات السرنديبية في تحديد الزبائن ومشكلاتهم. وتشترك الأمثلة الثلاثة كلها بصفة واحدة هامة جداً، وهي التشابه الكبير في أن الخطط لم تنجح كما خطط لها. فإذا كنت تعاني من وَهْمِ أن النجاح عادة يتحقق كما خططت له، فأنت في النهاية ستفقد فرصاً جوهرية للنجاح. وجودة الخطط ضرورية للتنفيذ، والتنفيذ بحد ذاته ضروري. وبينما تقوم بالتنفيذ، استخدم الأهداف والاستراتيجيات التي تكمن في خططك وكأنها مصافي ترى من خلالها حركة المرور على طريق السرنديبية. وسيقود التوجيه القوي والذكي لهذه الحركة في النهاية إلى طرق جديدة للنجاح.

مبادئ مركزية

يقدِّمُ العرض 13/ 1 عدة مبادئ للسرنديبية استخلصت من النقاش الذي ورد في مقدمة هذا الفصل. إن توقع غير المتوقع يتضمن إدراك احتمال أن يظهر النجاح من طرق غير تلك التي توقعتها.

وإنه لأمر مهم أن تدرك أن ذلك قد يحدث فقط إذا كنت منفتحاً على مثل هذه الاحتمالات. ويتطلب اكتساب هذه المعرفة أن تنظر إلى التخطيط بطريقة أرحب بكثير مما يجري عادة. فالتخطيط يهدف إلى توضيح وضبط الأهداف والاستراتيجيات، وبنفس الوقت تحديد تسلسل الأفعال التي تقود إلى تحقيق هذه الأهداف، والاستراتيجيات. بعد اتباع هذه القواعد، يجب على التخطيط أن يرسم بدقة عوامل

النجاح والدلالات الأساسية لظهور هذه العوامل. وهذا سيزيد من تحسُّسك، وتحسُّس كل العاملين معك، للدلائل التي يمكن أن تنبئ بطرق جديدة للنجاح.

العرض 13/1

- يتضمن توقع غير المتوقع الإحاطة بحقيقة أن الخطط ـ وخاصة الخطط الناجحة ـ نادراً ما تسير في الطرق المتوقع لها.
- يساعدك التخطيط على توضيح أهدافك، والاستراتيجيات البديلة لإنجاز هذه الأهداف، كما ينمِّي لديك ولدى كل العاملين معك القدرة على تلمس العوامل التي تؤثر إلى حد كبير في النجاح.
- تمكنك الخطط الجيدة من التنفيذ، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه مرناً ومنفتحاً لتكييف وتعديل الخطط لتناسب الأوضاع الجديدة.
- تمكنك الخطط الجيدة من القول: لا للانحرافات التي لا حصر لها، وتغريك يومياً بالالتفات إليها، ومن القول: نعم عندما تطرق الفرصة بابك فعلاً.
- أنت بحاجة لتكون قادراً لتدع عالماً غنياً من الأفكار والفرص المحتملة يحوم فوق رأسك، ثم ترصد فكرة أو فكرتين تستطيعان فعلاً أن توجدا شيئاً مختلفاً.
- يجب أن تبحث عن روابط قليلة وقوية تربط بين أهدافك الأصلية، وطرق جديدة لإنجاز هذه الأهداف.
- عليك لتجنب وهم أنك ستنجح تماماً كما خططت، أن تنشئ آليات تجمع بين التنفيذ اليومي القوي للخطط وبين عمليات مراجعة واقعية ومنتظمة.

وهكذا، تدعم الخطط الجيدة التنفيذ، لمتابعة الأهداف والاستراتيجيات، مع التأكد أنك منفتح على تكييف الأهداف والاستراتيجيات والخطط نحو أوضاع متطورة وجديدة. كما تزوِّدك الخطط الجيدة بالقاعدة التي تقول على أساسها: لا للعديد من التحولات المحتملة التي تطرح نفسها، وتقول: نعم لفرص ليست عديدة ولكنها واقعية تماماً. وهذا يتحقق بتوضيح الأهداف التي تتضمنها الخطط الجيدة.

إن الوهم بأنك ستنجح بالطرق التي خططتها يمكن أن يقودك لتجاهل الاتجاهات والأحداث الجارية حولك. بينما يعطيك التركيز عليها قوة عملياتية عظيمة. ولكن هذا التركيز يمكن أن يكون ضعفاً استراتيجياً كبيراً أيضاً. عليك لتجنب هذا الخطر أن تعير انتباهك إلى العدد المفرط من الإشارات التي تنطلق من السوق. والهدف ليس أن تعمل وفق هذه الإشارات كلها، بل إن تفهمها بحيث تستطيع أن تحدد وتدرك ثم تنتقي أمراً أو أثنين يمكن لهما فعلاً أن يخلقا وضعاً مختلفاً.

تتضمن عملية التحديد والإدراك التي أشرنا إليها أن تكون متنبهاً لمجموعة من الصلات القوية القليلة، التي ترتبط بأهدافك واستراتيجيتك الأصلية. وتتعلق هذه الصلات بطرق جديدة لإنجاز أهدافك وتجسيد استراتيجياتك، فأنت لا تبحث عن الفرص بشكل عام، إنما تبحث عن تعديلات لأغراضك المحددة أو توسيع مداها. من السهل الخضوع لوهم أن النجاح سيأتي كما توقعناه. ولتجنب هذا

الميل الطبيعي، عليك خلق آليات تدعم التنفيذ اليومي وتساعدك على القيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة. ويتضمن هذا الأمر التأكد من أن الحقائق المتداولة ما زالت قائمة، وبنفس الوقت التأكد من أن حقائق جديدة يمكن أن تحوِّل طريقك نحو النجاح.

أسئلة أساسية

يعتبر وَهْم أن الخطط سوف تنجح ـ أو ربما قد نجحت ـ كما هو متوقع لها ميلاً طبيعياً لدى الأفراد والمنظمات. والتغلب على هذا الوهم ضروري للتأكد أنك تفهم فعلاً قاعدة نجاح شركتك. كما أنه ضروري، إذا أردت الاستفادة من الفرص الجوهرية التي لم تخطر ببالك بعد. وأدرجت في العرض 13/ 2 عدداً من الأسئلة تساعدك على ذلك. وقد وضعت الأسئلة استناداً إلى مبادئ السرنديبية التي بحثتها فيما سبق. ليس جوهر الوهم استنتاجك أن النجاح تحقق كما رسم له هو استنتاج خاطئ، بل كون هذا الاستنتاج ضيق جداً. فإذا لم تفهم القواعد الأساسية للنجاحات في الماضي، فلعلك لن تستطيع تحقيق النجاح ثانية. وبشكل مشابه إذا لم تقدر تعدد الطرق التي قد تسلكها لتنجح في المستقبل، فلا يبدو أنك ستنجز أعظم نجاح ممكن.

والمفتاح هو أن تصوغ أهدافاً واضحة، وتطور فهماً في العمق، في كيف يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق. ويجب أن يجعلك هذا المهم حساساً لعوامل النجاح الأساسية، ويساعدك أيضاً لإيجاد آليات لتوجيه طريق السرنديبية، ولرصد تلك الفرص غير المتكررة، ولكنها ثمينة جداً، والتي ستقودك إلى مستويات جديدة من النجاح.

العرض 13/2

- كم من المرات سارت خططك تماماً كما هو مقرر لها؟ وكم من المرات تحقق نجاحك تماماً كما خططت؟
- هل تبني خططك الحالية على أساس أن النجاح سيتحقق تماماً كما تتوقع؟ وماذا لو أن ذلك لم يحدث؟
- هل ترصد الدلائل والإشارات القادمة من السوق التي يمكن أن تدعم توقعاتك، إذا كانت مناسبة، لتعطيك الدليل الواضح متى تكون الطرق الجديدة مرغوبة أو ضرورية؟
- هل صيغت خططك بشكل يمكنك من التكيف مع فرص السوق القائمة أو الجديدة، بما فيها الفرص غير المتوقعة؟
- ما الآليات التي أوجدتها للقيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة؟ وإلى أي مدى نجحت هذه الآليات في الماضي؟

الخاتمة:
تجاوز الأوهام

عندما أتحدث مع مجموعات من المدراء التنفيذيين ومدراء كبار آخرين حول الأوهام الثلاثة عشر، أقابل دائماً بنظرات توحي بمعرفتهم بها، وفي نفس الوقت أسمع تعليقات حول جوانب مختلفة، وأستمع إلى نكات صغيرة عن منظماتهم. وبعد رد الفعل الأولي الذي يتضمن معنى «شوهد ذلك يحدث» يقول هؤلاء إن التعبير عن هذه الاتجاهات المنظماتية ما زال غير كافٍ. ويعبرون عن رغبتهم بمعرفة كيف يتجاوزون هذه الأوهام ـ أي كيف يخففون من أثقال تفكيرهم الاستراتيجي.

وأجيب هؤلاء بجواب مؤلف من ثلاثة أجزاء:

الأول: إن المبادىء المركزية والأسئلة الأساسية التي وردت في نهاية كل فصل تشكل مصدراً غنياً للإرشاد حول متى وكيف نثير المسائل، وكيف نواجهها. ومن المعروف أن طرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح، هو أمر لا يقدر بثمن في تغيير الترتيب العقلي عند المنفذين والمديرين.

الثاني: يتعلق بمن سيكون وكيل التغيير. في بعض الحالات، يكون رئيس المنظمة، وفي حالات أخرى، لا يستطيع القائد ان يفيد في هذا الاتجاه. عندها تبرز الحاجة إلى من يستطيع تقديم التسهيلات، وهو إما أن يكون من العاملين داخل الشركة، أو من خارجها، وتكون مهمته حينها تبديد الأوهام.

الثالث: لقد اقترحت أساليب وأدوات لتحسين التفكير الاستراتيجي. ويعتمد اختيار الأساليب والأدوات على المهمة الموكلة إلينا، هل هي التخطيط لمنتجات جديدة (راوز 1991 ـ 1994م) أم صياغة استراتيجية «اعمال» (راوز 1992 ـ 1994م)، أم التخطيط لإجراء تغيير في المنظمة (راوز 1993م) أم قيادة عملية تقييم للسوق (راوز 1996م). وكما ذكرت في مقدمة هذا الكتاب إن قيمة أي أسلوب أو اداة يعتمد على قدرته على تجاوز الأوهام.

وفي هذا الفصل الختامي، سأناقش دور الأسئلة السبعين الأساسية التي أوردت جزءاً منها في نهاية كل فصل من الفصول السابقة، ثم سأناقش دور القادة ومقدمي التسهيلات. وأخيراً سأناقش الطبيعة الأساسية للأوهام الثلاثة عشر، ولماذا عليك أن تعمل باستمرار لتتغلب على ميولك الطبيعية.

الأسئلة السبعون الأساسية

أوردت الأسئلة التي أثبتها في نهاية كل فصل، بملحق خاص في نهاية الكتاب. أعتبر هذه المجموعات الثلاثة عشر من الأسئلة ـ والتي

يبلغ مجموعها السبعين سؤالاً ـ أنها قوائم التحقق أو التثبت الطارئة لاستخدامها عندما تقود منظمتك في فترات مضطربة من التفكير الاستراتيجي. وبشكل خاص، استخدم هذه الأسئلة، عندما تكون غير قادر على الجلوس بهدوء وتحدد بنفسك ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرحها.

لماذا قدمت أسئلة بدلاً من الأجوبة؟ لأن معظم المنفذين والمديرين يريدون أجوبة، ويريدون أجوبة سريعة. إن فلسفتي هي أن الناس في معظم الحالات تقريباً يملكون أجوبة، إلاّ أنهم لا يعرفون كيف يستخدمون بشكل جيد ما يعرفونه، لأنهم لا يعرفون كيف يطرحون الأسئلة الصحيحة.

أكثر من ذلك، لا تنطوي الأسئلة على مخاطرة. مثلاً، أنا غالباً ما أطرح سؤالاً مثل: «أنا لا أعرف كثيراً عن طبيعة أعمالك، ولكنه يبدو لي أن الاستراتيجيتين س وع متعارضتان. ربما كنتُ ساذجاً، ولكن هل تستطيع أن تشرح لي كيف يتلاءم هذان الأمران مع بعضهما البعض؟» هذا السؤال غالباً ما يقود إلى إيضاحات مساعدة، كما يقود الناس لأن يكتشفوا أنهم لم يروا هذا التناقض، وغالباً لأسباب ما كنت أتصورها.

من الهام أن لا تكون أسئلتك خداعة، فهي ليست أسئلة امتحان تريد أن تنجح فيه. ولتجنب هذا التصور عليك أن تقبل وتعترف بنقص المعرفة لديك. فإذا كنت القائد داخل المنظمة، فلربما لا تعرف عمل

مدير لديك كما يعرفه هو أو هي. أما إذا كنت مستشاراً من خارج المنظمة، فأنت لا تعرف أعمال زبونك كما يعرفها هو.

وهكذا، يجب أن تبحث عن الثغرات في معرفتك، وأطلع مجموعة العمل على هذه الثغرات واستخدم هذه المشاركة كقاعدة لطرح أسئلة أساسية. والهدف هو تشجيع التقصي المتبادل لبصيرة كل من المشاركين. وإذا ما أتقنت المادة الواردة في هذا الكتاب، فأنت ستعرف الأسئلة الأساسية والطبيعة العامة للأجوبة. وعلى كل حال، أنت لا تعرف أياً من الأوهام، هو الوهم المركزي. وأنت لا تعرف ـ على الأخص ـ الطبيعة المحددة السياق لظهور هذه الأوهام.

قيادة التفكير الاستراتيجي

من المحتمل أن يكون معظم قارئي هذا الكتاب مسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم. فإذا كنت تتحمل مثل هذه المسؤولية، فأنت عندها قائد عملية التفكير الاستراتيجي. ويريك هذا الفصل كيف تستخدم هذا الكتاب كقاعدة لتجاوز الأوهام.

لا تستطيع باعتبارك قائداً، وبالتالي عضواً في فريق التخطيط، أن تتعامل مع الفريق، عندما تجعل بينك وبينه مسافة تبعدك عنه. وعليك إزاء كل سؤال تطرحه على الفريق أن تساعده في الوصول إلى جواب. أكثر من ذلك، يتوقع الناس أنه عليك أنت، باعتبارك القائد، أن تعرف الأجوبة على العديد من الأسئلة. لذلك أقترح عليك أن تدرس

هذا الكتاب قبل أن تغرق في لجة التخطيط. تدارس كل وَهْمٍ مع فريقك. اسأل نفسك الأسئلة الواردة في نهاية كل فصل. حاول الوصول مع فريقك إلى مستوى ما من الاتفاق على معظم الأوهام التي تعيق تقدم منظمتك، وعلى الطريقة التي تنوي تجاوز الأوهام بموجبها. لن يأخذ منك هذا أكثر من يوم واحد، وخاصة إذا كان كل فرد في الفريق قد قرأ هذا الكتاب قبل أن تبدأ.

وعندما تتحرك إلى بدء التخطيط استخدم مجموعة الأسئلة الواردة في الملحق. وتستطيع كقائد للمجموعة أن تكون الموجِّه الأول لقائمة التثبت الطارئة، مع أن هذا قد يكون صعباً إذا كنت تقود أيضاً النقاش حول التخطيط. ويمكنك الاستعانة بواحد أو اثنين من أعضاء الفريق ليكونا مسؤولين عن قائمة التثبت. وسيكون اتجاهاً جيداً أن يستطيع كل أعضاء الفريق إدارة الأسئلة، مع إنني غالباً ما أجد أن المسؤوليات التي تعطى لكل الأفراد دون تحديد مسؤولية كل واحد منهم غالباً ما يجري تجاهلها.

هناك بديل آخر وهو استخدام الخبير Facilitator يمكن أن تأتي بهذا الشخص من أي مكان في منظمتك أو أن يكون مستشاراً من خارج المنظمة يكلَّف بمهمة تسهيل عملية التخطيط وإدارة قائمة التثبت. ويجب أن يكون الخبراء ماهرين في التعامل مع «فريق» في هاتين المهمتين. أما الأفراد بدون هذه المهارات فسيجدون مهمتهم صعبة.

تسهيل التفكير الاستراتيجي

قد تتشكل المجموعة الثانية الكبرى من قارئي هذا الكتاب من المستشارين الذين يسهِّلون عمليات التخطيط الاستراتيجي لزبائنهم. فإذا كنت كذلك يصبح عملك مساعدة الزبائن على التفكير استراتيجياً، وعلى تنسيق خبراتهم في السوق، ومعلوماتهم عن المنافسين، والتكنولوجيات، وعن منظمتهم نفسها وهكذا. ومن مهماتك أيضاً مساعدة زبائنك على تجنب الأوهام المبحوثة في هذا الكتاب.

لقد ساعدت على تسهيل مئات من اجتماعات التخطيط مع آلاف من المنفذين والمدراء الكبار. وأعرف عادة ومسبقاً شيئاً ما عن المنظمة التي سأعمل بها. مثلاً: يمكن أن أعرف أساسيات التكنولوجيا المستخدمة، وهذا لا يعني أني خبير بها. وعلى كل حال، ليست الخبرة في منظمة لها طابع خاص هي السبب في استخدامي. فالمنظمات تستخدمني بسبب تجاربي العريضة مع نمادج مختلفة من المنظمات، وقدرتي على تسهيل الاجتماعات التي تضم مسؤولين كباراً في المنظمة.

أخبرني الزبائن دوماً أن التسهيل الجيد يتضمن نوعين من المهارات. ففي المستوى الأساس، يجب أن يتأكد المسهِّل أن المجموعة تتابع النقاش المتفق على إجرائه وعمليات صنع القرار. وهذا يتضمن التأكيد على أن كل فرد لديه الفرصة في المشاركة. كما يتضمن التأكد من مواجهة الصراعات والخلافات بشكل بناء.

ويتضمن المستوى الأعلى من التسهيل، طرح أسئلة على المجموعة مبنية على تصورك لتماسك تقدم المجموعة ـ أو عدم تماسكه. والمثال السابق حول سؤالي عن مدى انسجام أو توافق استراتيجيتين يشرح نمط الأسئلة المطلوبة. ليكن في ذهنك دائماً أهمية طرح الأسئلة دون أن توحي أنك تعرف الأجوبة سلفاً.

أحياناً يجب أن تكون الأسئلة أكثر هجومية. قبل سنوات كنت أعمل مع فرع سيِّىء التكوين من شركة فولاذ كبرى. وكان هدفي مساعدة المسؤولين على تصميم خطة تساعدهم على زيادة فاعلية الشركة. وبعد لقاءات مكثفة مع كل عضو من أعضاء فريق الإدارة، التقيت مع الفريق بكامله واقترحت طرقاً بديلة للتقدم. وكنت أعرف من خبرتي أن كل حل بديل يواجه عادة باللامبالاة، والإدعاء أن كل فكرة ستفشل، بسبب ظروف السوق الصعبة، والقيود الحكومية، أو عدم تحسُّس المؤسسة الأم لمشكلات هذا الفرع. وأخيراً وبعد نقاش دام ساعتين في هذا الاتجاه، وقفت وقلت للفريق الجالس: إذن ماذا تنوون أن تفعلوا؟ أتجلسون هنا وتنتظرون «رصاصة الرحمة؟». لفت بوق الاستيقاظ هذا انتباه الجالسين، وأصبحنا بعدها قادرين على صنع التقدم الجوهري. مرة أخرى، عملت مع شركة كانت تخطط لإنتاج معالج كومبيوتري جديد. وبدأنا النقاش بالتركيز على طبيعة السوق والمصالح المتبادلة الأساسية مع أقسام أخرى من السوق. وقد أثار عدم التركيز على مسألة التكنولوجيا حفيظة مهندس كبير قال في النهاية دون وعي منه: أنا أريد فقط ان أصمم هذا الجهاز، لا أن أغرق في مستنقع مسائل التسويق والمبيعات.

ولقد وجدت أن هذا التعليق قد لقي تجاوباً لدى الكثير من الأشخاص المتواجدين في الغرفة. قلت له: أنت على حق! لننصرف من توِّنا! وباستطاعتك أن تبدأ تصميمك بعد ظهر هذا اليوم بالذات. وانقلب الأمر فجأة، عندما ردَّ آخرون: «لا نستطيع أن نفعل ذلك! علينا أولاً أن نفهم السوق». وهكذا بدأنا التقدم انطلاقاً من هذه النقطة بالذات.

يحتاج استخدامك للأسئلة الواردة في الملحق أن تتكيف مع السياق القائم. يمكن للأسئلة في بعض الحالات أن تكون بلاغية فقط، لا تتوقع من المجموعة أن تقف فعلاً وتدرسها. وفي أوضاع أخرى، يجب أن تكون الأسئلة أكثر قوة وأحياناً تصادمية. الأسئلة البلاغية مناسبة عندما تجد أن المجموعة بحاجة لمن يذكِّرها بافتراضاتها. والحالة الثانية ضرورية عندما تكون المجموعة قد خدعت نفسها بشكل خطير. كلمة تحذير أخيرة: لقد علَّمتني تجربتي أنك تستطيع بشكل مثمر استخدام رصاصة أو رصاصتين من رصاص المجابهة في بندقية التسهيل. وسيكون للرصاصة الأولى إن أُطلِقت بحكمة تأثير عظيم، وسيكون تأثير الرصاصة الثانية، إذا سددت بعناية فائقة إيجابياً. وعلى كل، إذا تجاوزت المجابهة المرتين في اجتماع تخطيط واحد، فقد ينظرون إليك كشخص عدواني، وهذا ما ينسف قيمتك كمسهِّل.

تجاوز الأوهام

مع قيادة جيدة للتسهيل ـ وقائمة التثبت للطوارىء ـ ستكون قادراً أن تتجاوز الأوهام الثلاثة عشر وستعرف كيف:

- تتحدى الافتراضات المتبناة الشائعة.
- تضع أهدافاً تحقق فروقاً حقيقية في وضع الشركة.
- تتأكد أن الخطط تقود إلى الأفعال.
- تتوقع غير المتوقع.

وتستطيع من خلال هذه الوسائل أن تتجنَّب نسف تفكيرك الاستراتيجي. تستطيع أن تفعل كل ذلك، ولكنك لا تستطيع أن تفعله مرة واحدة وإلى الأبد. إذ من غير الممكن أن تتبع نظام حِمْيَةٍ خاص، وتصل إلى الوزن الذي ترغبه، ثم تعود فتأكل ما لذّ لك وطاب. ومن غير المحتمل أن تمارس التمارين الرياضية، وتصل إلى المستوى المطلوب من اللياقة، ثم لا تعود إلى ممارسة الرياضة بعد ذلك أبداً. وبشكل مشابه، باستطاعتك تطوير مهاراتك في التعرف على الأوهام وتجنبها، ولكنك لا تستطيع أن تمنع ظهورها ثانية.

والسبب واضح تماماً. إن القفز إلى الحلول هو بشكل عام تصرف طبيعي نفسياً واجتماعياً. ويشكل في معظم الحالات، قوة عظيمة، فهو يعني أنه لا حاجة لوضع خطط جديدة للمهمات المعروفة والمتكررة. فالقفز بهذه الطريقة يبسِّط بشكل جوهري وهام حلّ المشكلات ووضع القرارات.

وعلى كل حال، إن القفز إلى الحلول، وخاصة بعد الوقوع تحت تأثير وَهْم أو أكثر، يؤدي إلى بروز مشكلات رئيسة عندما تريد أو تحتاج لأن تفكر استراتيجياً. تستطيع هذه الأوهام أن تنسف التفكير

الاستراتيجي إلى درجة تصبح معها النتائج بلا فائدة في أحسن الحالات، وخطر على عافية منظمتك في الحالات الأسوأ. وهكذا فإن المعرفة والمهارات في تجاوز الأوهام، بدل الوقوع في شباكها أمر ضروري لضمان مستقبلك.

ملحق:
سبعون سؤالاً أساسياً

مقارنة التصورات والوقائع:

1 . ما النقاط المحددة التي يختلف فيها تصورك عن الواقع؟

2 . كيف تقارنّ الزمن الذي تظنه لازماً لتحقيق تصورك، مع الزمن الفعلي لذلك؟

3 . هل تحتاج خطتك إلى التعديل لتعكس بشكل أصدق الآمال الواقعية؟

4 . على ضوء الحقائق القائمة، ما التصورات الجديدة المحتملة والمرجحة؟

5 . ما العناصر الجديدة التي يمكن دمجها في تصورك؟

6 . هل ما زال تصورك في شكله المعدل لملاءمة الحقائق القائمة، يفرض نفسه؟

لنتخلص من خرافة الطبقة العالمية:

7 . هل الشعور العام بأن كل الأقسام الوظيفية في منظمتك تعمل

بشكل رائع أو على الأقل فوق المعدل؟ وهل هذا الشعور صحيح ومبرر؟

8 . هل تقوم منظمتك بالعمل الضروري لإنجاز وتحقيق القدرات المجلِّية في أقسام الشركة المختلفة والذي يمدك بميزة المنافسة؟

9 . من أين تأتيك الأفكار الهامة المتعلقة بالمنظمة؟ ما نسبة اقتراحات التجديد التي تصلك من الزبائن، والمنافسين، والصناعات الأخرى؟

10 . ما العمليات التي تمتلكها للتعرُّف على نقاط الضعف في منظمتك وما مدى نجاح هذه العمليات؟

11 . ما العمليات التي تقوم بها لمعالجة مواطن الضعف التي عرفتها وحددتها، وإلى أي مدى نجحت هذه العمليات؟

تقييم العلاقات مع الأسواق:

12 . ما الإشارات التي يمكن أن تشكِّل مفتاح تقييمك لعلاقاتك مع السوق؟

13 . ما القياسات التي تقوم بها، بشكل منتظم، لتقييم هذه العلاقات؟

14 . ما الأسباب الحقيقية لنجاحاتك وإخفاقاتك في الماضي؟

15 . ما النماذج القديمة التي تعمل على التخلي عنها، وما النماذج الجديدة التي تعمل على تبنيها؟

16 . كيف تقوم بتحقيق التوازن بين التخلي عن القديم، وتبني الجديد؟

17 . ما علاقات السوق القائمة التي تشكل مفتاح التعلم في كيفية تطوير العلاقات الجديدة التي تتطلع إليها؟

تجاوز الحالة الراهنة:

18 . هل تكيّفت أنت ومنظمتك مع الأهداف التي ستحدث فرقاً حقيقياً في وضع المنظمة؟

19 . ما النسبة المخصصة من مواردك للحفاظ على الحالة الراهنة وتنشيطها؟

20 . كم تخصص من وقتك لقيادة وتغذية التوجهات الجديدة؟

21 . ما الجهود الجديدة التي بدأتها العام الماضي؟ وما الجهود التي توقفت عن بذلها؟

22 . هل يتوافق نظام الحوافز والمكافآت لديك مع التغيير الذي تبحث عنه؟

23 . هل يعتمد مستقبلك بشكل كامل على مبادرات غير عقلانية يقوم بها أناس يرغبون بالعمل متجاوزين نظام المؤسسة؟

24 . كيف تدعم الأبطال ليعملوا وفق أنظمة المؤسسة وينجحوا؟

التغلب على هواجس التصحيح الفني:

25 . هل تميل منظمتك للتركيز على مسألة العثور على الطريق الصحيح؟ أم وجهات النظر المتعددة هي التي تلقى التشجيع؟

26 . ما العدسات المنهجية، التي تؤثر في صنع قرارات منظمتك؟

27 . ما الصوامع الوظيفية التي تتناثر في منظمتك؟

28 . هل تدعو أو تدعم المجموعات المتعددة الوظائف للتعامل مع المشكلات الهامة؟

29 . كيف تؤثر الخبرة والإنجازات، على كسب الاحترام في منظمتك؟

تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني:

30 . كم مرة رأيت منظمتك معتمدة على الكركدن الأرجواني، لحل مشاكلها؟

31 . كم مرة حلَّ الكركدن أياً من مشاكلك الأساسية، كبديل بسيط لإخفائها فترة أطول؟

32 . كم عدد الفرص في أعمالك الحالية التي يمكن أن نشبهها بالحيوانات الخطرة، والتي يستبعد أن تحقق لك عائدات متكررة ومستمرة؟

33 . إلى أي مدى تتنوع فرص وعلاقات العمل في جعبتك؟ أهناك طرق متعددة تقود للنجاح؟

34 . إلى أي مدى يصل صبرك وعنايتك لتطوير ورعاية علاقات العمل، من خلال ما تضيفه من قيم واضحة ومتكررة؟

إدارة صراع القيم والأولويات:

35 . هل ظننت في أي وقت مضى أنه كان هناك إجماع ثم اكتشفت فيما بعد أن ما كان موجوداً بالفعل إنما هو الاختلاف؟

36 . هل تستطيع منظمتك أن توافق على بدء العمل رغم وجود خلافات لم تحل بعد حول عناصر خطط العمل؟

37 . كم مرة حدث أن الخلافات في منظمتك لها مصادر أعمق بكثير من المظاهر التي برزت على السطح؟

38 . ما الاحتياجات والمعتقدات التي تدعم أي صراع جارٍ أو مستمر في منظمتك؟

39 . هل تستطيع أن تفاوض على حلول يكون الكل فيها رابحاً عن طريق توسيع مجموعة المسائل المطروحة لبث الاطمئنان أن بعض الحاجات لجميع المساهمين قد لبيت؟

التوازن بين المدى القريب والمدى البعيد:

40 . هل أدى تركيزك على الأمد القصير، وافتقادك لأهداف على المدى البعيد إلى وقوعك في فخ الحاضر، مع رؤية باهتة، للمستقبل أو الى انعدام هذه الرؤية تماماً؟

41 . ما الشواهد الحالية ذات الدلالة على إمكانات منظمتك في التضحية بعائدات على المدى القصير، مقابل أرباح محتملة على المدى البعيد؟

42 . ما الاستثمارات التي رصدتها والتي ستكون عائداتها الأولى في الأمد الطويل؟

43 . ما المعرفة والمهارات التي اكتسبتها والتي ستخلق لك قدرة تنافسية على المدى البعيد؟

44 . هل تركز تفكيرك في احتياجات الأمد البعيد على بضعة أشياء تهمك؟ وهل تتجنب بيقظة الانحرافات العديدة المحتملة؟

الإبحار عبر الشبكات المعقدة للعلاقات:

45 . من الأطراف الوسيطة التي تؤثر على نجاح أو فشل منتجاتك وخدماتك؟

46 . ما الدور الذي تلعبه هذه الأطراف، وما طبيعة رهاناتهم؟

47 . مَنْ مِنَ الأطراف أساس، ومن منها ثانوي؟

48 . ما الفوائد الناتجة عن عروضك والتي تدخل السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية؟

49 . ما ملامح عروضك التي يمكن أن تكون حاسمة في كسب دعم الأطراف الثانوية؟

تجنب الصراع المؤسساتي:

50 . هل تتماشى عملياتك المؤسساتية مع أهدافك، واستراتيجياتك وخططك، أو إنها في طريقها لأن تصبح كذلك؟

51 . هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تنفيذ استراتيجيتك؟

52 . هل تدعم العلاقات البنيوية بين فروع منظمتك وأقسامها استراتيجيتك؟

53 . إلى أي مدى كان إعادة تنظيم منظمتك هو مجرد تغيير للبطاقات التي تحمل الأسماء والعناوين؟

54 . كم من العتاد المنظماتي قد حذف عند إعادة التنظيم الحديث؟

55 . هل لديك مخطط انتقالي لتحويل منظمتك القديمة وعملياتها إلى منظمة جديدة وعملياتها؟

الحفاظ على الالتزام والعمل:

56 . كم يتكرر الوضع: «إن الطابة قد سقطت» في مرمى منظمتك؟

57 . هل لديك المصادر البشرية والمالية لتنفذ خططك بنجاح؟

58 . هل تعيق مشاكل القضايا العاجلة والفرص قصيرة الأجل الخطط طويلة الأمد، وتنسف بالتالي التقدم؟

59 . مَنْ أبطال خططك طويلة الأمد، وهل يركزون على تنفيذ هذه الخطط؟

60 . هل قمت بعمل جاد للإجابة على أسئلة تقول: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، تتعلق بتنفيذ الخطة؟

التأكد من عدم القفز عن الجزء الصعب:

61 . هل يبدو لك حالما تنهي وضع خططك حول التوجُّهات الجديدة لشركتك أن ما تبقى سيكون سهلاً؟

62 . هل أنت جاهز للتعامل مع التغييرات الجذرية في المنظمة التي يمكن أن تبرز في أثناء تنفيذك للخطط؟

63 . هل أنت جاهز للتعامل مع مشكلات الصلاحية والتقبُّل وإمكانية التطبيق التي يمكن أن تظهر كرد فعل من الزبائن على منتجاتك وخدماتك الجديدة؟

64 . هل وضعت آليات لاكتشاف وتحري احتياجات أنماط التغيير التي يمكن أن تبرز بشكل غير متوقع؟

65 . بينما تتابع عملية التغيير، هل تحتاج منظمتك إلى مجرد عملية ضبط، أو إلى إصلاح، أو إلى تغيير شامل؟

وضع نفسك في طريق السرنديبية:

66 . كم من المرات سارت خططك تماماً كما هو مقرر لها؟ وكم من المرات تحقق نجاحك تماماً كما خططت؟

67 . هل تبني خططك الحالية على أساس أن النجاح سيظهر تماماً كما تتوقع؟ وماذا لو أن ذلك لم يحدث؟

68 . هل توجه الدلائل والإشارات القادمة من السوق التي يمكن أن تدعم توقعاتك، إذا كانت مناسبة، لتعطيك الدليل الواضح متى تكون الطرق الجديدة مرغوبة أو ضرورية؟

69 . هل صيغت خططك بشكل يمكنك من التكيف مع فرص السوق القائمة أو الجديدة، بما فيها الفرص غير المتوقعة؟

70 . ما الآليات التي أوجدتها للقيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة؟ وإلى أي مدى نجحت هذه الآليات في الماضي؟

المراجع

Collins, J. C., and Porras, J. I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York: Harper Business, 1994.

Hamel, G. "Strategy as Revolution." *Harvard Business Review,* 1996 (Jul.–Aug.), 69–82.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Leonard-Barton, D. *Wellsprings of Knowledge.* Cambridge: Harvard Business School Press, 1995.

Martin, R. "Changing the Mind of the Corporation." *Harvard Business Review,* 1993 (Nov.–Dec.), 5–12.

Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review,* 1975 (Jul.–Aug.), 49–61.

Peters, T. J., and Waterman, R. H., Jr. *In Search of Excellence: Lessons Learned from America's Best-Run Companies.* New York: Harper & Row, 1982.

Prather, C. W., and Gundry, L. K. *Blueprints for Innovation.* New York: AMACOM, 1996.

Rouse, W. B. *Design for Success: A Human-Centered Approach to Designing Successful Products and Systems.* New York: Wiley, 1991.

Rouse, W. B. *Strategies for Innovation: Creating Successful Products, Systems, and Organizations.* New York: Wiley, 1992.

Rouse, W. B. *Catalysts for Change: Concepts and Principles for Enabling Innovation.* New York: Wiley, 1993.

Rouse, W. B. *Best Laid Plans.* New York: Prentice Hall, 1994.

Rouse, W. B. *Start Where You Are: Matching Your Strategy to Your Marketplace.* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday/Currency, 1990.

Simon, H. A. *Models of Man: Social and Rational.* New York: Wiley, 1957.

Taylor, A., III. "Can GM Remodel Itself?" *Fortune,* 1992, *125*(1), 26.

الفهرس




Exclusive
For
www.ibtesama.com